



**A internacionalização através de cooperação  
competitiva - “coopetição”: estudo de caso de uma  
empresa industrial**

por

Sérgio Pinheiro Fonseca

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por:

Prof. Doutora Ana Paula Africano Sousa e Silva

2012

## **Agradecimentos**

Foram várias as pessoas contribuíram para este meu percurso, sem as quais não teria sido possível ter a motivação para levar a cabo este projecto e a quem gostaria de agradecer:

- À Professora Doutora Ana Paula Africano Sousa e Silva, pela disponibilidade, pelos valiosos esclarecimentos e pelas sempre pertinentes sugestões.
- Ao corpo docente do Mestrado em Economia e Gestão Internacional e à Faculdade de Economia de Universidade do Porto, pela pertinência deste curso, pela qualidade de ensino e pela oportunidade que me foi dada.
- Ao Diretor de Investigação e Desenvolvimento da empresa em estudo, pela disponibilidade e interesse ao longo do trabalho.
- Aos colegas do MEGI, especialmente ao Luís Carvalho, pela experiência enriquecedora e pela amizade.
- Aos meus amigos que mesmo distantes sempre me apoiaram.
- Aos meus pais pelo carinho, amizade e interesse que sempre demonstraram.
- À Sara pelo sincero apoio desde o primeiro minuto, pela paciência e compreensão nos momentos mais difíceis, pelo tempo que lhe tirei e por cuidar da princesa sempre que foi necessário.
- À princesa Maria que me faz sonhar e acreditar e a quem dedico este trabalho.

A todos o meu profundo agradecimento.

## **Resumo**

Com a crescente integração dos mercados não é mais possível olhar para a empresa como uma entidade isolada e independente. O foco redireciona-se das questões internas à empresa para as relações que esta estabelece com os seus mercados, fornecedores, clientes, concorrentes diretos e até com outras redes. O modo como a empresa se posiciona no seio da rede tende a refletir-se no seu modelo de internacionalização, que tem de ser analisado à luz dos diversos contributos teóricos. No presente estudo pretendemos dar um contributo empírico analisando o caso de uma empresa que seguindo uma estratégia colaborativa disponibilizou estrategicamente os seus recursos industriais a outros membros da rede, em alguns casos concorrentes diretos, passando deste modo a gerir uma situação aparentemente contraditória e sensível: por um lado a sua marca própria, por outro a produção e transferência de conhecimento para outras marcas concorrentes (OEM - *Original Equipment Manufacturer*) nos principais mercados.

**Palavras-chave:** modelos de internacionalização, redes industriais, OEM, GMVN

**JEL-Codes:** L1, L2, L6, L68

**Abstract**

With the growing integration of markets is no longer possible to look at the company as a separate and independent entity. The focus redirects now from the internal affairs of the company to the relationships established with its markets, suppliers, customers, direct competitors and even with other networks. The way that the company positions itself within the network tends to be reflected in its own internationalization model, which has to be analyzed under the light of the several theoretical contributions. In this study we contribute to the literature by empirically analyzing the case of a company which, by following a collaborative approach, made its industrial resources available to other network members, including direct competitors. As a consequence of its choices, the company had to manage an apparently contradictory and sensitive situation: on one side his own brand and on the other the production and transfer of knowledge to other competing brands (OEM – Original Equipment Manufacturers) in his major markets.

**Keywords:** internationalization models, industrial networking, OEM, GMVN

**JEL-Codes:** L1, L2, L6, L68

## Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice de figuras.....	vi
Índice de gráficos .....	vi
Índice de quadros.....	vi
Lista de abreviaturas .....	vii
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Capítulo 1. Modelos de internacionalização e redes industriais – uma revisão de literatura.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Considerações iniciais .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Modelos de internacionalização .....</b>	<b>4</b>
2.2.1. Abordagens económicas.....	4
2.2.1.1. Teoria da vantagem monopolista .....	4
2.2.1.2. Teoria do ciclo de vida do produto .....	5
2.2.1.3. Teoria da reação oligopolística .....	6
2.2.1.4. Teoria da internalização .....	6
2.2.1.5. Paradigma eclético ou PLI (Propriedade, Localização, Internalização) .	7
2.2.2. Abordagens comportamentais .....	8
2.2.2.1. Teoria dos estádios evolutivos .....	8
2.2.2.2. Teoria das redes.....	9
<b>2.3. Redes industriais: parceiros estratégicos .....</b>	<b>13</b>
2.3.1. <i>As Global Manufacturing Virtual Networks</i> .....	15
2.3.2. A cooperação competitiva - coopetição .....	18
2.3.3. Coopetição como factor de internacionalização .....	20
<b>3. Capítulo 2. Considerações metodológicas.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Considerações iniciais .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. A metodologia do estudo de caso .....</b>	<b>23</b>
<b>4. Capítulo 3. Caracterização do grupo e da empresa: um olhar sobre a última década. ....</b>	<b>26</b>
<b>4.1. Considerações iniciais .....</b>	<b>26</b>

<b>4.2. O grupo ABC B.V. ....</b>	<b>26</b>
4.2.1. Da fundação à atualidade .....	26
4.2.2. As áreas de negócio e aquisições .....	26
4.2.3. A presença no mundo .....	27
<b>4.3. A subsidiária portuguesa: ABC Portugal S.A. ....</b>	<b>28</b>
4.3.1. A subsidiária dentro do grupo .....	28
4.3.2. O início: do representante à subsidiária .....	29
4.3.3. A atualidade .....	30
4.3.4. O foco na exportação: a última década .....	32
4.3.5. A vertente industrial .....	35
<b>5. Capítulo 4. Internacionalização da empresa através da coopetição.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1. Considerações iniciais .....</b>	<b>39</b>
5.1.1. O processo de internacionalização da subsidiária .....	39
5.1.2. O início do negócio OEM .....	41
5.1.3. O negócio OEM: a coopetição .....	41
5.1.4. O negócio OEM: vantagens e riscos .....	44
5.1.5. Os novos mercados e oportunidades .....	45
<b>Conclusão.....</b>	<b>49</b>
<b>Referências .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>57</b>
Anexo A – Mapa da rede mundial de delegações – Grupo ABC 2009 .....	57
Anexo B – Colaboradores por área de negócio – Grupo ABC 2009 .....	57
Anexo C – Organograma – Grupo ABC 2009 .....	58
Anexo D – Evolução da produção de F por plataforma.....	58
Anexo E – Evolução das habilitações literárias dos colaboradores da ABC Portugal, S.A. ....	59
Anexo F – Entrevista ao Diretor do Departamento de Investigação e Desenvolvimento .....	60

## **Índice de figuras**

Figura 1: Estrutura das GMVN's .....	15
Figura 2: Stan Shih's curve.....	17

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Volume de negócios do grupo ABC .....	28
Gráfico 2: Volume de negócios – ABC Portugal.....	30
Gráfico 3: Volume de negócios por unidade - ABC Portugal .....	31
Gráfico 4 Volume exportado e peso das exportações no volume de negócios da empresa - ABC Portugal .....	33
Gráfico 5: Volume de negócios da empresa dentro e fora do mercado europeu	34
Gráfico 6: Evolução do número de colaboradores – ABC Portugal .....	35
Gráfico 7: Volume total de produção: mercado nacional vs. exportação .....	37
Gráfico 8: Evolução da produção por marca: marca própria vs. marca terceira.	43
Gráfico 9: Principais mercados de exportação.....	46

## **Índice de quadros**

Quadro 1: Quadro resumo sobre modelos de internacionalização - Revisão da literatura .....	12
--	----

## **Lista de abreviaturas**

ARA – Atores, recursos e atividades

CM – Contract manufacturer

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento direto estrangeiro

GMVN – Global manufacturing virtual networks

OEM – Original Equipment Manufacturer

PLI – Propriedade, Localização e Internalização



## 1. Introdução

A crescente globalização nas últimas duas décadas conduziu a um incremento da atividade do comércio internacional (Faeth, 2009), influenciando significativamente o mundo dos negócios (Jansson e Sandberg, 2007). Em consequência, os processos de internacionalização das empresas estão a tornar-se cada vez mais complexos e a concorrência internacional entre estas é mais agressiva (Jansson e Sandberg, 2007).

Segundo Faeth (2009), a literatura apresenta vários modelos de internacionalização que oferecem diferentes perspetivas e que podem ser agrupadas em duas abordagens distintas, a económica (por autores como Hymer, Kindelberger, Vernon, Knickerbocker, Buckley e Dunning) e a comportamental/processual (através de autores como Johanson, Vahlne e Mattsson). Porém, a evidência empírica sugere que as diferentes abordagens não se excluem mutuamente (Faeth, 2009). Como exemplo de integração de teorias temos, segundo Jansson e Sandberg, (2007), o caso da teoria das redes (por Johanson e Vahlne, 1977) que surge bastante associada à teoria dos estádios evolutivos (por Johanson e Mattsson, 1998), principalmente no caso dos processos de internacionalização mais rápidos. É um facto que cada vez mais o processo de internacionalização é um fenómeno complexo que apresenta múltiplas dimensões (Cuervo-Cazurra, 2010), sendo que uma empresa pode ter, em simultâneo, diferentes abordagens ao mercado em função dos seus objetivos (Whitelook, 2004).

Devido à atual economia global, a competitividade ao nível das empresas está ligada à sua própria rede industrial que é composta por fornecedores, montadores, *marketeers*, distribuidores e outros participantes (Lin, 2004). Considerando que a colaboração ajuda toda a rede de fabricantes (Peters *et al.*, 2010), as relações tornaram-se de tal maneira importantes na indústria transformadora que, através do conhecimento, da partilha de informação, do acesso ao mercado, do desenvolvimento de produtos e até da sua capacidade de reação à mudança, influenciam a trajetória de crescimento da empresa (Eiriz e Areias, 2008).

No âmbito desta partilha de conhecimento e de colaboração, segundo Monroy e Arto (2010), foi criada no sector industrial a noção de *Global Manufacturing Virtual Networks* (GMVN's), composta por *original equipment manufacturers* (OEM's),<sup>1</sup> *contract manufacturers* (CM's)<sup>2</sup>, fornecedores de componentes, centros de investigação e desenvolvimento e distribuidores (Vilana e Monroy, 2009a; 2009b). Estas redes estabelecem uma nova forma de relacionamento horizontal e vertical entre empresas independentes, e mesmo entre empresas concorrentes, que não necessitam de manter recursos produtivos próprios, mas sim de gerir e partilhar os recursos da própria rede (Vilana e Monroy, 2009a). Apesar da sua importância e enorme interesse, pouca investigação empírica trata explicitamente a estratégia OEM e o seu impacto nos fabricantes (Lin, 2004). Quase não existem modelos teóricos ou estudos sobre a forma como essas redes funcionam. Sendo também conhecidas por se desenvolverem em grande escala e envolver um número complexo de participantes, que incluem empresas, organizações e instituições que abrangem vários países ou mesmo continentes (Vilana e Monroy, 2010).

Com o presente trabalho pretendemos dar um contributo relativamente ao funcionamento e complexidade destas redes industriais globais, analisando o percurso de internacionalização de uma empresa que, fazendo parte de uma rede, optou estrategicamente por disponibilizar os seus recursos industriais aos membros da sua rede, alguns inclusivamente concorrentes diretos. Tentaremos perceber de que modo é que esta decisão colaborativa, enquanto CM, influenciou a competitividade da empresa, sendo interessante estabelecer um paralelo com empresas, que estando igualmente envolvidas numa GMVN, acabam, ao nível estratégico, por seguir um caminho distinto.

Enquanto a empresa em estudo mantém, dois cenários aparentemente contraditórios: por um lado produz e comercializa a sua marca e por outro produz e transfere tecnologia/conhecimento para concorrentes diretos (OEM's), outras empresas, como a

---

<sup>1</sup> O *Original Equipment Manufacturer* (OEM) refere-se à empresa que vende o produto final no mercado (Gray e Tomlin, 2009).

<sup>2</sup> O *contract manufacturer* (CM) refere-se à que produz um produto final com base nas especificações definidas pelo contratante (OEM) o que permite evitar enormes custos e riscos ao nível da investigação e desenvolvimento. O contratante vende em seguida o produto com a sua marca (Wand e Wu, 2012).

Lenovo, do sector da informática, optam por abandonar a produção para terceiros, dedicando-se à sua marca própria (Arrunãda e Vásquez, 2006), ou como a Acer, que perante um potencial conflito cria uma *spin-off*, totalmente dedicada ao negócio OEM e fora do âmbito da empresa (Lin e Hou, 2010). Os caminhos que estas empresas seguiram são apenas possíveis percursos, entre outros, que a empresa em estudo poderá vir a considerar.

Pretendemos ainda com este trabalho, por um lado compreender como se gerem estas duas realidades, aparentemente opostas, e quais as motivações que estiveram por detrás desta opção estratégica. Por outro, olhando para este caso, de que forma podemos definir um modelo de internacionalização mais explicativo, com base nos contributos das várias teorias apresentadas.

Em termos de estratégia de investigação recorreremos à metodologia do estudo de caso que nos permite avaliar uma situação em concreto, ocorrida recentemente em contexto real. Esta metodologia permite-nos colocar as questões de “Como?” e “Porquê?” ocorreu este caso (Yin, 2009), que são as questões fundamentais para compreender melhor como as GVMN’s podem potencializar a internacionalização de empresas industriais e como se gerem as relações entre os diferentes atores destas redes.

O presente trabalho está dividido da seguinte forma, na Secção 2 efetuamos uma revisão da literatura, analisando os modelos de internacionalização e respetivas limitações (Secção 2.2) e as relações que se estabelecem entre os diferentes participantes das redes industriais globais (Secção 2.3). As questões metodológicas, nomeadamente o estudo de caso são referidas na Secção 3. Na Secção 4 serão analisados o grupo multinacional (Secção 4.2) e a respetiva subsidiária portuguesa que é a empresa em estudo (Secção 4.3) nomeadamente a sua evolução durante a última década. Na Secção 4.4 é analisado o modelo da internacionalização da empresa em estudo, considerando as respetivas vantagens, riscos e oportunidades. No último capítulo, a Secção 5, é feita uma análise ao processo de internacionalização da empresa e das relações estabelecidas no seio da sua rede, à luz das teorias relativas à colaboração competitiva.

## **2. Capítulo 1. Modelos de internacionalização e redes industriais – uma revisão de literatura**

### **2.1. Considerações iniciais**

No presente capítulo será feita a revisão da literatura onde serão abordados diferentes modelos de internacionalização e respetivas limitações, com o objetivo de conseguir demonstrar a necessidade de um novo modelo de internacionalização mais explicativo. As redes industriais e respetivas dinâmicas através das parcerias estratégicas colaborativas são caracterizadas no ponto 2.3.

### **2.2. Modelos de internacionalização**

Para Gabrielsson e Kirpalani (2004) as teorias de internacionalização podem ser agrupadas em duas escolas de pensamento: abordagem económica, focada nos custos de transação e a abordagem comportamental/processual, que se preocupa mais em compreender como acontece a internacionalização. Cada um dos modelos apresenta inúmeros factores que podem influenciar o modo de seleção e de entrada no respetivo mercado (Whitelock, 2002).

#### **2.2.1. Abordagens económicas**

##### **2.2.1.1. Teoria da vantagem monopolista**

A teoria da vantagem monopolista apresentada por Hymer e Kindleberger (1976; 1969, citados em Faeth, 2009) procura explicar porque as empresas entram em mercados externos. Para Hymer as empresas multinacionais existem porque possuem recursos únicos que lhes conferem uma vantagem superior, sobre as restantes empresas a operar nos seus próprios mercados domésticos (McDougall *et al.*, 1994). Esta vantagem, que não pode ser obtida por outras empresas, pode advir do conhecimento superior materializado através de processos produtivos, marcas, produtos diferenciados, capacidade de gestão ou patentes (Faeth, 2009). Tendo obtido esta vantagem, a empresa procurará outros mercados para explorar essa superioridade. Para Caves (1982, citado em McDougall *et al.*, 1994), as empresas que operam localmente não terão possibilidade de concorrer diretamente, pois não possuem essa capacidade, apesar da vantagem relativamente ao conhecimento sobre o mercado local. Caves (1971, citado

em Faeth, 2009) centra-se na vantagem monopolista criada pela diferenciação do produto, devido à imperfeição do mercado. Para McDougall *et al.* (1994), esta hipótese baseia-se na completa racionalidade, focada na otimização dos custos e proveitos, considerando que todas as empresas irão agir do mesmo modo, caso possuam uma vantagem monopolista. Segundo McDougall *et al.* (1994), esta teoria apresenta limitações na medida em que, por um lado não explica porque determinadas empresas procuram primeiro estabelecer-se em outros mercados e só mais tarde no mercado doméstico, contrariando as premissas das teorias sobre as vantagens monopolistas e por outro, não explica o porquê de duas entidades, ambas detentoras de vantagem monopolista, poderem não escolher a via da internacionalização (McDougall *et al.*, 1994).

#### **2.2.1.2. Teoria do ciclo de vida do produto**

Vernon (1966, citado em Faeth, 2009) apresenta uma teoria diferente baseada em tendências históricas, designada por teoria do ciclo de vida do produto. Segundo Vernon, as multinacionais existem em função do ciclo de vida do produto, cujo modelo explica que as empresas procedem ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE) quando pretendem aceder a mercados que anteriormente eram servidos através da exportação, o que apenas sucede quando os produtos entram na fase de maturidade do seu ciclo de vida e se os concorrentes conseguirem competir ao nível dos custos (McDougall *et al.*, 1994). Como Cuervo-Cazurra (2010) refere, o movimento das vendas e produção de países desenvolvidos para países em vias de desenvolvimento segue a sequência do ciclo de vida do produto: introdução, crescimento, maturidade e declínio, ou seja, começa o seu ciclo com a exportação e acaba mais tarde na produção num país terceiro (Faeth, 2009).

Esta teoria tem limitações, pois não considera as empresas que procedem ao IDE mesmo quando os concorrentes ainda não competem diretamente ao nível dos custos, nem as empresas que procuram o investimento estrangeiro para vender produtos que ainda estão na fase inicial do seu ciclo de vida (McDougall *et al.*, 1994). Para Cuervo-Cazurra (2010) esta teoria procura apenas explicar o modo de difusão global de inovações ao nível da indústria, em vez de se constituir como uma verdadeira teoria de internacionalização de empresas.

### **2.2.1.3. Teoria da reação oligopolística**

A teoria da reação oligopolística apresentada por Knickerbocker (1973, citado em McDougall *et al.*, 1994) define o processo de internacionalização de uma empresa com base na reação às opções tomadas por outros membros do oligopólio, podendo igualmente ser designada como estratégia de "seguir o líder", ou eventualmente também como reação à entrada no mercado doméstico de outros concorrentes (Faeth, 2009). Segundo McDougall *et al.* (1994), as empresas tendem a imitar os seus concorrentes relativamente à internacionalização, para assim reduzirem o risco de ficarem isoladas no mercado, ou seja imitando-os acabam por partilhar as vantagens e as desvantagens que o mercado propicia.

Para McDougall *et al.* (1994) esta teoria também oferece algumas limitações, pois para os oligopolistas o comportamento dos concorrentes é a verdadeira ameaça, faltando explicar porque há empreendedores que se decidem desde início pela internacionalização, sem que queiram imitar ninguém evitando assim o confronto direto. Para Moosa (2002) falta explicar as motivações que estão por detrás de quem desencadeia o investimento inicial.

### **2.2.1.4. Teoria da internalização**

A teoria da internalização, apresentada por Buckley (1987, citado em Whitelock, 2002), está centrada na empresa. Ela pressupõe a existência de mercados imperfeitos que criam condições e oportunidades para as empresas obterem um maior retorno por via da internalização de atividades ligadas a bens e serviços fora do seu mercado doméstico (Gabrielsson e Kirpalani, 2004; Faeth, 2009). Deste modo, a empresa assume o papel de restabelecer o equilíbrio do mercado, pressupondo uma redução de custos (McDougall *et al.*, 1994).

Para Faeth (2009) a decisão de internalização depende de factores específicos da indústria (como o tipo de produto, a estrutura do mercado), da região (distância e diferenças culturais), do país (aspetos políticos e financeiros) e da própria empresa (gestão de capacidades e conhecimentos). Relativamente aos factores específicos da empresa, Buckley e Casson (1976, citados em Faeth 2009) referem que no caso das multinacionais o grau de internalização é bastante mais elevado pelo facto de serem

mais ativas nas áreas da investigação e desenvolvimento. Para além disso, as próprias imperfeições do mercado, geradas pela distorção dos preços (tais como regulamentações governamentais, tarifas e taxas), constituem incentivos à internalização da produção (Faeth, 2009).

Segundo a teoria da internalização, as empresas escolhem a sua localização em função do custo mais baixo para cada uma das suas atividades e vão crescendo até ao ponto em que os benefícios superam os custos (Whitelock, 2002). Assim, a empresa irá analisar qual o modo (licenciamento, exportação, subsidiária comercial ou produtiva) que lhe permitirá obter custos mais baixos (Cuervo-Cazurra, 2010).

Para Gabrielsson e Kirpalani (2004) esta teoria apresenta limitações, pois nem sempre as empresas optam pela localização com os custos mais baixos para estabelecerem a sua atividade. Exemplo disso é a Logitech que decidiu criar uma subsidiária nos EUA para apoiar a sua atividade em Silicon Valley e só mais tarde optou por Taiwan. Muitas empresas optam por ter uma estrutura híbrida gerindo as transações e ao mesmo tempo gerindo as suas redes (McDougall *et al.*, 1994). Por outro lado, Cuervo-Cazurra (2010) também aponta limitações ao modelo, na medida em que esta teoria não consegue descrever a sequência de entrada num determinado mercado.

#### **2.2.1.5. Paradigma eclético ou PLI (Propriedade, Localização, Internalização)**

Dunning (1977, citado em Faeth, 2009) propõe um modelo distinto, denominado por paradigma eclético ou PLI, no qual a entrada da empresa no mercado estrangeiro depende de vantagens específicas ao nível da propriedade, nomeadamente processos produtivos, patentes, conhecimento técnico e reputação, ao nível da localização quando permite o acesso a mercados protegidos, fiscalidade mais favorável, menor risco, custos produtivos e de transporte mais baixos, ou outros, e por fim vantagens da internalização que resultam em custos de transação mais baixos, controlo da qualidade, ou outras atividades que são desempenhadas mais eficientemente no interior da empresa.

Tendo em conta que a decisão de entrada nos mercados é feita de modo racional com base na análise dos custos de transação (Whitelock, 2002), este paradigma acaba por ser uma explicação mais completa do que o modelo de Uppsala apresentado por Johanson e

Vahlne (1977, citado em Andersen, 1993), porém será mais adequada para estádios de internacionalização tardios. Segundo Dunning (1988, citado em Faeth, 2009), as vantagens, de propriedade, localização e internalização, deste paradigma são bastante influenciadas pelo grau de desenvolvimento do país, da sua dimensão, do nível de industrialização, da dimensão das empresas, da sua antiguidade e até do nível de inovação.

Sendo um modelo mais focado na empresa, a informação sobre a capacidade de atracção de mercados estrangeiros é decisiva para a decisão de transferir produção para outro país (Whitelock, 2002). Cuervo-Cazurra (2010) refere que o modelo PLI não pode ser visto como um modelo processual, pois não consegue prever a sequência de países onde a empresa deverá entrar. Para Whitelock (2002), esta teoria está focada numa combinação de teorias económicas sobre concorrência monopolista, localização e custos de transação, assumindo que a escolha racional acabará sempre por ser tomada, pondo de lado a perspectiva comportamental.

## **2.2.2. Abordagens comportamentais**

### **2.2.2.1. Teoria dos estádios evolutivos**

Ao nível da abordagem processual, a teoria dos estádios evolutivos defende que as empresas passam por um processo de internacionalização gradual, evolutivo e crescente (Johanson e Vahlne 1977; Gabrielsson e Kirpalani, 2004; Cuervo-Cazurra, 2010).

A empresa começa primeiro a operar no mercado local, até evoluir para uma multinacional focada nos mercados internacionais (McDougall *et al.*, 1994), escolhendo numa fase inicial mercados similares ao doméstico, para mais tarde seleccionar mercados distintos (Cuervo-Cazurra, 2010). O processo de internacionalização começa com solicitações esporádicas, até à fase em que estas se tornam mais frequentes, o que dará lugar a uma estrutura mais organizada (McDougall *et al.*, 1994) baseada no conhecimento experimental que vai evoluindo (Whitelock, 2002). Se a procura for satisfatória dar-se-á o estabelecimento de uma unidade comercial (Gabrielsson e Kirpalani 2004). À medida que este processo gradual vai evoluindo aumenta o conhecimento sobre os mercados, que só pode ser ganho através da experiência pessoal



(Whitelook, 2002), diminuindo assim a incerteza, o que é determinante para o sucesso (McDougall *et al.*, 1994).

Este modelo tem sido alvo de análise e de crítica por parte de alguns autores como Hedlund e Kverneland, Madsen e Servais (1985, 1997, citado em Johanson e Vahlne, 2009), pois existem determinadas empresas, como as *born-globals*, que devido ao seu rápido processo de internacionalização não percorrem determinadas fases do modelo preconizado por Johanson e Vahlne (McDougall *et al.*, 1994). Johanson e Vahlne (2009) tentam justificar esta limitação com o facto da teoria dos estádios evolutivos se aplicar mais especificamente à primeira fase da internacionalização das empresas, sem explicar porque existem empresas que competem primeiramente em mercados internacionais e só posteriormente no mercado doméstico (McDougall *et al.*, 1994). Cuervo-Cazurra (2010) defende que o modelo de internacionalização incremental preconiza a falta de conhecimento sobre os mercados e que a aversão ao risco explica o modo como os mercados são selecionados.

Para Johanson e Vahlne (1990, citado em Whitelook 2002) existem três exceções ao modelo dos estádios evolutivos: 1) quando as empresas têm muitos recursos é provável que não percorram todos os estádios; 2) quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, o conhecimento do mercado pode ser obtido por outras formas que não através da experiência; 3) quando a empresa detém experiência considerável de outros mercados semelhantes é possível que haja uma generalização do conhecimento.

São os próprios autores Johanson e Vahlne (2009) que vêm reconhecer algumas lacunas relativamente ao modelo que apresentaram inicialmente, dando ênfase ao facto de os mercados serem redes de relacionamentos que têm como base padrões diferenciados, complexos e até certo ponto invisíveis. Fazer ativamente parte de uma rede é, segundo estes autores, absolutamente necessário, pois possibilita um processo de aprendizagem, de confiança e de compromisso, que são as bases para a internacionalização.

#### **2.2.2.2. Teoria das redes**

Johanson e Mattsson (1998) apresentam uma teoria distinta, com base na componente comportamental, denominada por teoria das redes. Para estes autores, existe interdependência entre as empresas, ou seja, estas não funcionam de forma isolada,

sendo este paradigma igualmente válido para os próprios mercados (Johanson e Mattsson, 1998). Segundo Jansson e Sandberg (2007), a empresa ao estabelecer estas relações vai avançando no seu processo de internacionalização. Estas conexões são o elemento crítico na visão das redes, cuja interação entre conhecimento e compromisso se transforma num mecanismo que conduz ao desenvolvimento do relacionamento e da própria rede (Johanson e Vahlne, 2010). Existem quatro aspetos fundamentais que influenciam o processo (Whitelock, 2002): os elementos/processos da interação; as características da cada uma das partes; a atmosfera em torno da interação e o ambiente no qual a interação acontece.

De acordo com o modelo, o foco não deve estar nos produtos ou mercados, mas nas relações fornecedor-cliente que acabam por adaptar os seus próprios produtos, processos, rotinas e inclusivamente trocar conhecimento (Johanson e Vahlne, 2010). Segundo Johanson e Mattsson (1998), as transações com clientes importantes acontecem geralmente em ambientes onde existe um forte relacionamento. Quanto mais desenvolvido for esse relacionamento mais experiência a empresa terá nesse mercado externo em concreto (Jansson e Sandberg, 2007), o que poderá igualmente facilitar a identificação de oportunidades de negócio que de outro modo não seria possível (Johanson e Vahlne, 2010).

As relações que se estabelecem são muito relevantes (Johanson e Vahlne, 2009) e caracterizam-se por uma forte interdependência, pois estas acabam também por ser influenciadas pelas relações que cada uma das partes tem com outros parceiros, nomeadamente com outros fornecedores ou clientes (Johanson e Vahlne, 2010). O estabelecimento destas redes permite a cada um dos membros adquirir conhecimento sobre os recursos, necessidades, capacidades e estratégias dos restantes membros, que se traduz no final em informação muito relevante (Johanson e Vahlne, 2009).

Coviello e Munro (1997) apontam algumas críticas à teoria referindo que a rede, do mesmo modo que propicia oportunidades, também restringe e limita a busca de novas situações. Ou seja, as relações que se estabelecem na rede podem inibir a internacionalização da empresa, por isso os responsáveis têm de entender os benefícios e riscos associados à externalização de atividades para outros elementos da rede. Para

Mattsson (2000) as relações negativas podem acabar por consumir muito tempo e custar bastante à empresa.

∴

Após esta breve descrição de sete modelos de internacionalização diferentes podemos referir que cada uma das teorias aponta em direções diferentes, contudo são perspetivas complementares, pois é preferível uma visão conjunta, sendo muito difícil compreender o conceito de internacionalização com base num único enquadramento teórico (Jansson e Sandberg, 2007). Dado que o processo de internacionalização é um fenómeno complexo que apresenta múltiplas dimensões (Cuervo-Cazurra, 2010), uma empresa pode ter em simultâneo diferentes abordagens ao mercado em função dos seus objetivos (Whitelook, 2004). Cada uma das teorias apresentadas tem uma perspetiva distinta, mas complementar, sobre o processo de internacionalização realçando os modos de entrada e seleção do mercado de forma distinta (Whitelock, 2002).

Para Faeth (2009), a evidência empírica reforça a ideia de que as diferentes abordagens não se excluem mutuamente. Como exemplo de integração de teorias temos o caso da teoria das redes que surge bastante associada à teoria dos estádios evolutivos, principalmente no caso dos processos de internacionalização rápidos (Jansson e Sandberg, 2007).

A internacionalização obriga a empresa a lidar com uma complexidade muito maior do que se estivesse somente no mercado doméstico, pois servir clientes em outros países requer uma integração mais complexa de informação sobre as necessidades dos consumidores, características dos canais de distribuição e a natureza dos concorrentes (Cuervo-Cazurra, 2010). As rápidas mudanças no atual mundo dos negócios pedem novos modelos de internacionalização, principalmente se conseguirem explicar melhor o processo inicial de internacionalização (Jansson e Sandberg, 2007).

Para compreender a internacionalização de uma empresa é necessário entender o seu contexto, o seu ambiente e as suas relações (Madsen e Servais, 1997, citado em Chetty e Holm, 2000), no caso das redes industriais, é também necessário atender aos recursos, atividades e dependências que cada um dos atores controla. Hakansson e Johanson (1992, citado em Sasi e Arenius, 2008) apresentam um modelo assente em três vértices:

atores, recursos e atividades (ARA). Os atores, que podem ser pessoas, empresas, partes de empresas ou grupos controlam os seus recursos, com o objetivo de desenvolver e controlar a sua atividade, o que faz estabelecer laços com outros elementos que irá possibilitar o acesso a outros recursos dos seus homólogos (Sasi e Arenius, 2008).

**Quadro 1: Quadro resumo sobre modelos de internacionalização - Revisão da literatura**

Abordagem	Teoria	Autores	Proposta		Limitações
Económica – custos de transação	Vantagem monopolista	Hymer; Kindelberger Caves	Empresas detêm recursos únicos; vantagem superior; exploraram superioridade	Vantagem monopolista pela diferenciação produto	Algumas empresas estão primeiro nos mercados externos e depois no mercado doméstico
	Ciclo de vida do produto	Vernon	Tendência histórica, ciclo de vida do produto; novos mercados na fase de maturidade do produto;	Movimento de vendas e produção de países desenvolvidos para os em vias de desenvolvimento, segue a sequência do ciclo de vida do produto	Empresas fazem IDE mesmo sem concorrência ao nível dos custos
	Reacção oligopolística	Knickerbocker	Reacção às opções de outros membros do oligopólio; seguir o líder	Reacção à entrada de concorrentes no mercado doméstico	Empresas decidem internacionalizar sem ameaça, sem seguir/imitar ninguém
	Internalização	Buckley; Casson	Mercados imperfeitos criam condições e oportunidades; empresas com I&D têm potencial mais elevado	Factores como indústria, região, país e empresa influenciam a decisão de internacionalização; localização em função do custo mais baixo	Nem sempre as empresas optam pela localização com custos mais baixos.
	Paradigma eclético (Propriedade; Localização; Internalização)	Dunning	Vantagens específicas ao nível da propriedade	Processo produtivo; patentes; conhecimento técnico e reputação; custos de transação mais baixos	Põe de lado a visão comportamental, assume sempre a escolha racional; mais adequada para estádios de internacionalização tardios
Comportamental – modo como acontece	Estádios evolutivos	Johanson e Vahlne	Processo incremental; estádios evolutivos que aumenta o conhecimento	Situações esporádicas, até à implementação de uma estrutura organizada	<i>Born-globals</i> contrariam a teoria
	Redes	Johanson e Mattsson	Interdependência entre empresas; estabelece relações	Foco nas relações;	As relações que criam oportunidades, também limitam novas situações

### **2.3. Redes industriais: parceiros estratégicos**

A internacionalização de uma empresa começa quando esta estabelece e desenvolve relações, com os seus homólogos, em redes estrangeiras (Johanson e Mattsson, 1998). Segundo estes autores, os mercados industriais caracterizam-se, por serem redes de relacionamento entre empresas. Para Webster (1979, citado em Johanson e Mattsson, 1998) o foco do marketing industrial não deve estar nos produtos ou nos mercados, mas nas relações comprador/vendedor (Corviello e Munro, 1997), pois o sistema industrial funciona como uma rede de empresas empenhadas em produzir, distribuir e utilizar bens e serviços, através de relações comerciais corretamente estabelecidas, desenvolvidas e mantidas (Whitelock, 2002). A relação nos mercados industriais será por isso baseada num compromisso a longo prazo (Johanson e Mattsson, 1998), que por um lado diminui a incerteza quanto ao futuro, mas que por outro lado é um processo que exige muito tempo e consideráveis recursos para que possa ser construída (Johanson e Vahlne, 2009; Johanson e Vahlne, 2010).

Num ambiente económico de crescente incerteza e de concorrência, o desenvolvimento de relações de cooperação ao nível interorganizacional torna-se imprescindível para a sobrevivência e competitividade das empresas (Lorga, 2003; Eiriz e Areias, 2008). Segundo Lin (2004), devido à atual economia global, a concorrência ao nível das empresas está ligada à sua própria rede industrial que é composta por fornecedores, montadores, *marketeers*, distribuidores e outros participantes. Assim o desenvolvimento da vantagem competitiva, através da cooperação, é um objetivo cada vez mais presente e atual para muitas empresas (Eiriz e Areias, 2008).

Para Peters *et al.* (2010) a colaboração entre empresas tem a vantagem de permitir um melhor entendimento sobre a indústria em que estas se inserem, valorizando cada vez mais as suas relações interorganizacionais, como meio privilegiado para desenvolver vantagens competitivas (Eiriz e Areias, 2008). Em consequência, as vantagens ou desvantagens que uma empresa detém estão frequentemente ligadas às vantagens ou desvantagens que caracterizam a sua rede de relacionamentos (Peters *et al.*, 2010).

Na indústria transformadora as relações entre clientes e fornecedores mudaram muito nas últimas décadas (Lin, 2004), tornando-se de tal maneira importantes que influenciam a trajetória da empresa através do conhecimento, da partilha de informação,

do acesso ao mercado, do desenvolvimento de produto e até da sua capacidade de reação à mudança (Eiriz e Areias, 2008). Kanter (1994, citado em Peters *et al.*, 2010) introduz uma noção designada por vantagem colaborativa, após ter concluído que as parcerias de sucesso não estão apenas focadas na gestão do próprio negócio, mas também nas suas relações.

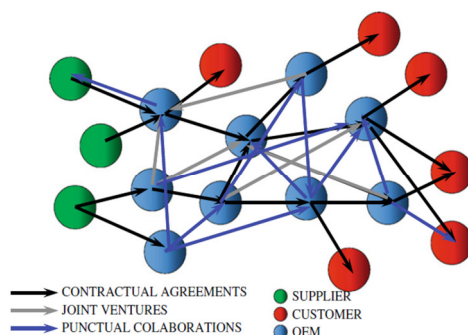
Numa economia do conhecimento, a flexibilidade das redes, o rápido desenvolvimento dos produtos e a capacidade de resposta às tendências do mercado, num contexto de redes globais de inovação, são o factor-chave para determinar a competitividade das empresas (Lin, 2004). Para Peters *et al.* (2010), é cada vez mais frequente os parceiros estratégicos abandonarem as fronteiras tradicionais das organizações para estabelecerem redes de relacionamento que, segundo Eiriz e Areias (2008), são caracterizadas por dimensões sociais, culturais, políticas e comportamentais. Estas conseguirão concorrer eficazmente com outras redes produtivas se os mecanismos de transferência de conhecimento superior na própria rede forem eficazes, pois é fundamental que a empresa tenha a capacidade de adquirir conhecimento através dos parceiros da rede, mas também de partilhar conhecimento com os mesmos, o que permite inovar continuamente e disponibilizar produtos de modo a ir ao encontro das necessidades dos consumidores que estão em permanente mudança (Peters *et al.*, 2010). Para Lin (2004) as redes têm como grande vantagem a capacidade de conseguirem reorganizar a sua estrutura e de partilhar informação de forma flexível, para rapidamente agarrar as oportunidades do mercado.

Com o surgimento de novos mercados internacionais a concorrência aumentou significativamente em várias indústrias, que se traduz em produtos com ciclos de vida cada vez mais curtos, na diminuição do poder de compra dos mercados com maior capacidade e no aumento do poder dos retalhistas (Eiriz e Areias, 2008). Para Peters *et al.* (2010), a colaboração ajuda a indústria, inclusivamente toda a rede de fabricantes, fornecedores de componentes e serviços, a perceber mais rapidamente como criar valor, a optar por processos mais ágeis e a implementar processos de inovação contínua, de modo a responder às crescentes expectativas dos consumidores. Deste modo, as empresas acabam por se focar nas suas principais competências, que podem incluir uma ou mais áreas nas quais estão especializadas, cooperando em projetos, que resultam na

produção de um produto ou na prestação de um serviço (Monroy e Arto, 2010). Para Vilana e Monroy (2009a), estabelecem-se novas formas de relacionamento vertical e horizontal entre empresas independentes e até concorrentes, que não necessitam de manter recursos produtivos próprios, mas que apenas pretendem gerir e partilhar os recursos que a rede detém. O ambiente em que as empresas atualmente trabalham, com mercados cada vez mais globalizados e as chamadas alianças estratégicas, acaba por obrigá-las a novas formas de colaboração com o objetivo de integrar e sincronizar várias funções e níveis da sua cadeia de valor (Monroy e Arto, 2010).

### 2.3.1. As *Global Manufacturing Virtual Networks*

Li (2000, citado em Monroy e Arto, 2010), com base em três vectores - globalização, alianças estratégicas e cadeias de valor/fornecimento -, propõe um modelo de posicionamento estratégico para estas empresas, criando a noção de *Global Manufacturing Virtual Networks* (GMVN's). Esta rede (cf. Figura 1) é composta por *original equipment manufacturers* (OEM's),<sup>3</sup> *contract manufacturers* (CM's)<sup>4</sup>, fornecedores de componentes, centros de investigação e desenvolvimento e distribuidores (Vilana e Monroy, 2009b). Estes sistemas caracterizam-se pela flexibilidade geográfica, baixos custos, rápida difusão tecnológica, elevada diversificação, excepcionais economias de escala e de especialização (Vilana e Monroy, 2009a).



**Figura 1: Estrutura das GMVN's**

Fonte: Monroy e Arto (2010)

---

<sup>3</sup> Ver nota 1

<sup>4</sup> Ver nota 2

A chave está nas relações entre os seus membros, em muitos casos concorrentes diretos, que decidem colaborar em determinados projetos ou áreas, apesar de concorrerem agressivamente a outros níveis (Vilana e Monroy, 2009a).

Estas relações, pontuais ou mais duradouras, nunca podem ser encaradas de forma estática e rígida, mas sempre como um processo (Monroy e Arto, 2010). Existem vários exemplos deste tipo de situações como a colaboração da NEC com a Siemens ou da Philips com a Sony (Vilana e Monroy, 2009a). Este paradoxo é possível porque os benefícios obtidos, através da colaboração com os concorrentes, são muito maiores do que os riscos inerentes (Monroy e Arto, 2010).

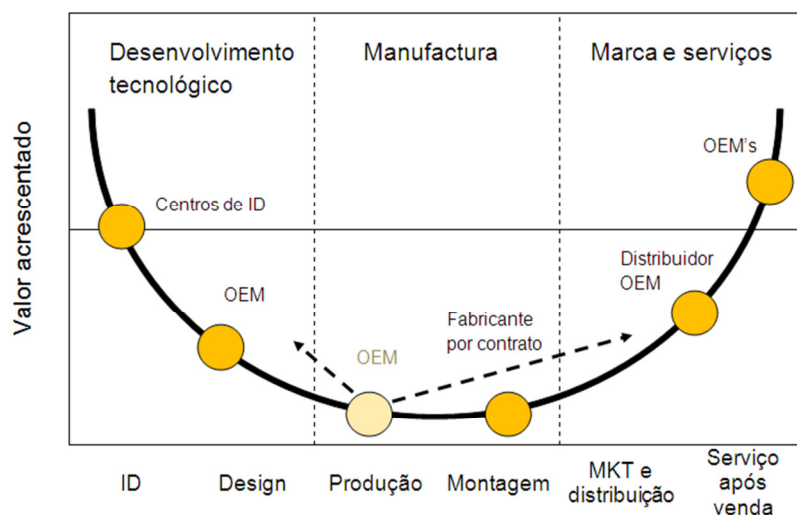
No âmbito das redes de produção globais existem igualmente relações nomeadamente entre CM's e OEM's multinacionais. Como caso paradigmático podemos referir a relação da IBM, criadora da indústria do computador pessoal, com a Lenovo, fundada em 1984, que na altura era distribuidora na China do equipamento da IBM (Arrunãda e Vásquez, 2006). A parceria entre as duas empresas durou praticamente duas décadas, sendo que a Lenovo acabaria por lançar a sua marca própria, em virtude da *joint-venture* com a IBM, ainda antes desta última abandonar definitivamente a indústria (Arrunãda e Vásquez, 2006).

Algumas multinacionais bastante conhecidas desenvolveram laços muito estreitos com os CM's, em grande parte devido aos elevados custos de desenvolvimento de produto, à internacionalização dos mercados e aos ciclos de vida cada vez mais curtos (Lin, 2004). Estes fornecedores OEM foram ganhando uma relevância crescente na economia global (Lin, 2004), pois tal como a Lenovo passaram a assumir uma série de funções ligadas ao marketing, desenvolvimento e *design* dos produtos (Arrunãda e Vásquez, 2006). Para além da capacidade produtiva que lhes é inerente, o conhecimento ao nível do design e da investigação e desenvolvimento permite-lhes estar presente nas redes globais de inovação (Lin, 2004). Exemplo disso é a Acer, uma das mais importantes empresas mundiais do sector dos computadores pessoais, que na sua atividade consegue ligar os diferentes estádios da cadeia de valor de um produto/serviço, ao valor acrescentado que ele traz à empresa (Vilana e Monroy, 2009a).

Na Figura 2 aparece representada a designada curva de Stan Shih, fundador da Acer, que mostra o papel e evolução que cada ator de uma GMVN pode ter. As extremidades



da cadeia de valor, que correspondem à investigação e desenvolvimento, ao marketing e ao serviço pós-venda, são atividades que geram maior valor, e o centro, onde se encontram os processos produtivos, traduzem-se em menor valor (Vilana e Monroy, 2009a).



**Figura 2: Stan Shih's curve**

*Fonte: Vilana e Monroy (2009a)*

Segundo Lin (2004), os fornecedores dos OEM's são habitualmente mais pequenos do que os seus clientes e possuem recursos limitados, o que os coloca numa situação de desvantagem durante a negociação. Esta situação é geradora de insatisfação devido às baixas margens de lucro, passando a ter como ambição natural dar um passo em frente na cadeia de valor e de ter a marca própria (Lin, 2004). Para Vilana e Monroy (2009a) os CM's deixam de estar focados na atividade produtiva à medida que vão avançando na sua cadeia de valor, tornando-se assim um concorrente dos seus clientes anteriores. Esta situação irá colocá-los perante um dilema: por um lado, pretendem aumentar as suas margens de lucro aumentando a sua capacidade produtiva, acedendo diretamente aos mercados através de marca própria, por outro lado, os fornecedores OEM têm de manter boas relações com os seus principais clientes e focar-se no que sabem fazer bem, pois de outra forma perderão os seus clientes para outros fabricantes (Lin, 2004). Isto é, o caminho, ao nível estratégico, passa por tomar uma opção praticamente irreversível.

É por isso necessário compreender melhor as motivações e as necessidades de cada um dos participantes para minimizar o risco de haver um comportamento oportunista

(Vilana e Monroy, 2009a). Ser um fornecedor independente ou cooperar com os clientes procurando benefícios comuns é sempre uma decisão difícil, pois tem um impacto profundo na performance da empresa (Lin, 2004). Em ambos os casos, é importante que as empresas continuem a participar na rede global de inovação, especialmente com as grandes multinacionais e os fornecedores-chave de tecnologia e componentes (Vilana e Monroy, 2009a). Apesar da sua importância e enorme interesse é escassa a investigação empírica que trate explicitamente da estratégia OEM e o seu impacto nos fabricantes e nos seus parceiros de negócio (Lin, 2004).

### **2.3.2. A cooperação competitiva - coopetição**

Para Bengtson e Kock (2000), a literatura existente sobre relacionamentos entre concorrentes ou está focada nas relações concorrenciais, ou destaca as relações cooperativas. Pouca pesquisa tem considerado a possibilidade de duas empresas estarem envolvidas e beneficiarem simultaneamente da cooperação e da concorrência.

Segundo Osarenkhoe (2010), tem sido dada pouca atenção à extensa literatura sobre as dinâmicas interempresas, nomeadamente os aspetos que incluem a cooperação e a concorrência, também conhecido como coopetição. Este fenómeno paradoxal corresponde à simultânea concorrência e colaboração entre dois ou mais parceiros de negócio, particularmente concorrentes, por vezes à escala global (Luo, 2007), que assumem uma repetida interação (Jankowska, 2011), cujo esforço conjunto traz vantagens para as duas partes (Luo, 2007). Tem sido possível constatar que tanto no aproveitamento de oportunidades como na diluição das ameaças e fraquezas, as empresas agem cada vez menos de forma isolada (Lorga, 2003). Para Osarenkhoe (2010) este nível híbrido de relacionamento interorganizacional promove a inteligência coletiva, através da partilha de informação e do conhecimento. Esta colaboração reduz os custos, os riscos e a incerteza associada à inovação ou ao desenvolvimento de produtos, que em muitos casos são extremamente altos para serem suportados por uma única empresa (Luo, 2007). Como cada uma das empresas depende da outra para conseguir atingir os seus objetivos, é fundamental haver um comportamento cooperante, confiança, diversidade de contactos e transferência de conhecimento (Faria, 2007; Osarenkhoe, 2010).

Cada concorrente detém recursos únicos o que lhe confere uma vantagem competitiva, mas em determinados momentos, os mesmos recursos conseguem ser melhor explorados quando combinados com recursos de outros concorrentes (Bengston e Kock, 2000). Para Spence (citado em Jankowska, 2011) a coopetição permite às empresas aceder a recursos únicos e essenciais, tais como o conhecimento, as relações, as redes, não esquecendo a influência positiva da pressão concorrencial. Isto pode traduzir-se por exemplo numa atitude colaborativa na fase da investigação e desenvolvimento, mas na fase seguinte, de lançamento de um novo produto, ambos decidem concorrer e distinguir os produtos um do outro. As parcerias podem acontecer com universidades, laboratórios de engenharia ou fornecedores de tecnologia (Faria, 2007).

Para Bengston e Kock (2000) cada ator relaciona-se com outros atores, acabando por influenciar o modo como estes se relacionam e posicionam na rede, sabendo que contribuir para uma relação cooperativa implica sacrificar benefícios de curto prazo, em troca de ganhos a longo prazo. As empresas desenvolvem a sua rede de relacionamentos com base na ligação entre atores, atividades e recursos.

Esta estratégia permite aceder a novos recursos, que podem ser físicos, financeiros ou de conhecimento (Lorga, 2003), promovendo o desenvolvimento e inovação em novas áreas (Osarenkhoe, 2010), pois é importante as empresas inovarem para aumentarem a sua hipótese de sobrevivência (Lorga, 2003) e permite igualmente reduzir os seus custos em resultado das economias de escala (Campos *et al.*, 2011). Existem portanto mais vantagens do que desvantagens em fazer parte de uma rede de empresas (Osarenkhoe, 2010).

A ligação entre a inovação e as redes de relacionamento é de grande importância para a partilha de recursos e de conhecimento (Campos *et al.*, 2011). Cada interveniente pode assim focar-se na sua principal competência e deixar os outros fazer o que não quer ou pode (Osarenkhoe, 2010; Campos *et al.*, 2011). A colaboração, que permite partilhar recursos e experiência com outras empresas, pode acontecer em áreas tão diversas como da gestão da cadeia de fornecimento, do marketing, da gestão de informação, da formação, da satisfação dos clientes e da defesa do sector, através de *lobbies* (Osarenkhoe, 2010). Segundo Bengston e Kock (2000), a cooperação tem várias vantagens nomeadamente dividir os custos de desenvolvimento de novos produtos entre

as empresas cooperantes, reduzindo assim o tempo de desenvolvimento, pois cada uma das empresas contribui com as suas competências chave. Relativamente aos riscos existe a possibilidade de tornar o parceiro num concorrente ainda mais forte, perdendo o controlo relativamente à sua atividade principal, aos recursos e informação (Jankowska, 2011), através da internalização das capacidades do parceiro (Luo, 2007).

Os lucros das empresas estão diretamente ligados ao volume de conhecimento que estas detêm, sendo claro que a performance da empresa é influenciada pela rede da qual a empresa faz parte (Campos *et al.*, 2011). Cada vez mais é importante investir nas relações com os clientes, fornecedores e comunidade, pois a concorrência à escala global tem colocado pressão sobre as empresas forçando-as a novos desafios, o que também se traduz num investimento cada vez maior em investigação e desenvolvimento (Faria, 2007).

### **2.3.3. Coopetição como factor de internacionalização**

Segundo Corviello e Munro (citado em Kock *et al.*, 2010), o processo de internacionalização de uma empresa, que se caracteriza por ser exigente, é influenciado pela sua rede de relações, bem como pelas oportunidades a nível internacional que resultam das mesmas. Entre as diferentes motivações de uma empresa, quando opta estrategicamente pela coopetição, a possibilidade de desenvolver a capacidade de aceder a novos mercados de exportação é um dos objetivos mais importantes (Fernandez, 2010), pois é bastante provável que o concorrente possua conhecimento, experiência e objetivos comuns no que toca ao processo de internacionalização, o que é uma estratégia sensata (Kock *et al.*, 2010). Este caminho permite aumentar e alterar o potencial competitivo da própria empresa (Jankowska, 2011), procurando assim desempenhar um papel nas redes estrangeiras (Kock, *et al.*, 2010). Para Bengtsson e Kock (2000), nesta teia de relações a empresa pode desempenhar diferentes papéis em função dos recursos que tem e das atividades que desempenha.

Jankowska (2011) refere que a coopetição permite aumentar a quota de mercado, o volume de vendas e alargar a gama de produtos tanto no mercado doméstico como no mercado internacional, sendo este o facto mais evidente nas empresas de pequena e média dimensão, nomeadamente com menos de 50 colaboradores, que normalmente

têm menores recursos. Segundo Lou (citado em Kock *et al.*, 2010), a possibilidade de cooperação entre concorrentes a nível internacional é grande, pois normalmente as empresas colaboram quando pretendem entrar em mercados difíceis, para além de poderem aceder a novas oportunidades. Podemos então considerar que existe uma correlação entre a coopetição, as oportunidades a nível internacional e o processo de internacionalização (Kock *et al.*, 2010).

∴

Em síntese, podemos dizer que o processo de internacionalização das empresas está ligado às relações que estas estabelecem e desenvolvem com outras entidades nos mercados externos, sendo que a capacidade de gestão das mesmas permite a aquisição de conhecimento e partilha de informação, potenciando a inovação. As entidades acabam igualmente por estar ligadas às vantagens e desvantagens da rede onde se inserem.

A colaboração, mesmo entre concorrentes, favorece toda a cadeia, permitindo às entidades não terem que deter recursos produtivos próprios, mas apenas gerir e partilhar os recursos da rede. Estas novas formas de relacionamento, através da cooperação, potenciam o desenvolvimento da vantagem colaborativa, que estimula a transferência de conhecimento dentro da rede.

Com base na globalização, nas alianças estratégicas e nas cadeias de valor, surgem as GMVN's, constituídas por empresas e entidades, que se caracterizam pela diversificação, difusão tecnológica, economias de escala e de especialização. Focados nas relações, os membros, por vezes concorrentes diretos, decidem colaborar em determinados projectos ou áreas e competir noutros níveis, partindo do pressuposto de que os benefícios são superiores aos riscos. A este nível, as relações que se estabelecem entre CM's e OEMs são um exemplo desse aparente paradoxo. Os OEM's desenvolvem atividades de maior valor acrescentado, sendo que o CM, habitualmente mais pequeno, se dedica à produção e montagem. À medida que o CM avança na cadeia de valor e pretende aumentar as margens de lucro, para deixar atividade produtiva, passa a existir um potencial risco de conflito com o OEM. Gerir e compreender as

motivações de cada parte e minimizar o risco de comportamento oportunista é essencial para manter a coopetição.

Esta repetida interação, pouco pesquisada, entre dois ou mais parceiros/concorrentes permite concluir, que as empresas cada vez menos agem de forma isolada. Os recursos, que podem ser físicos, financeiros ou de conhecimento, conseguem ser melhor explorados quando combinados com recursos de outros concorrentes. A redução do risco, da incerteza e dos custos através das economias de escala e do conhecimento, associada à inovação de produtos são algumas das vantagens que justificam esta escolha.

Uma das principais motivações que leva as empresas a escolherem o caminho da coopetição é a possibilidade de, através da sua rede de relações, poderem detetar oportunidades a nível internacional, para assim aceder a novos mercados de exportação, dado que os parceiros internacionais já terão o conhecimento e a experiência que procuram. Outras motivações podem estar ligadas à possibilidade de aumento da quota de mercado, do volume de vendas e do aumento da gama de produtos. Podemos concluir que a coopetição ligada ao processo de internacionalização potencializa as oportunidades a nível internacional.

### **3. Capítulo 2. Considerações metodológicas**

#### **3.1. Considerações iniciais**

Neste capítulo irá ser abordada a questão metodológica adotada neste trabalho e respetivos modos de recolha de dados a serem utilizados.

#### **3.2. A metodologia do estudo de caso**

No presente trabalho iremos recorrer à metodologia do estudo de caso, que é apenas uma das muitas possibilidades de fazer investigação em ciências sociais. Yin (2009) considera que se trata do método mais adequado quando se pretende responder a questões de “Como?” e “Porquê?”, relativamente a fenómenos recentes ocorridos em contexto real, sobre os quais o investigador tem pouco controlo. O estudo de caso é uma estratégia de investigação que se preocupa em entender as dinâmicas que estão subjacentes a determinados eventos que acontecem em contextos reais (Eisenhardt, 1989; Tigh, 2010).

Os estudos de caso são descrições empíricas, detalhadas, de um fenómeno particular, com base em dados obtidos a partir de diversas fontes tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações (Yin, 1994, citado em Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2009).

Os investigadores têm usado este método, para o qual partem da análise de um caso específico, até chegar ao desenvolvimento de uma teoria (Eisenhardt e Graebner, 2007). Para Stake (1995, citado em Tigh, 2010) se um caso de estudo é desenvolvido é porque existe a necessidade de entender melhor uma determinada situação, o que nos permitirá entender outros casos que contribuem para o nosso conhecimento individual, organizacional, social e político (Yin, 2009). Esta metodologia permite descrever um conjunto de situações muito distintas, que podem ser eventos singulares ou múltiplos (Eisenhardt, 1989). Relativamente a um evento singular, é possível definir vários níveis de análise, pois tanto podemos analisar a empresa como o sector em que ela se insere.

Este método de investigação, que pode ou não combinar a vertente qualitativa (e.g., entrevistas) com a quantitativa (e.g., dados de questionários), pode servir os seguintes objetivos: descrever uma situação, testar uma teoria ou gerar uma teoria (Yin, 2009).

Para Eisenhardt e Graebner (2007) a entrevista é uma forma bastante eficaz de obtenção de informação sobre o fenómeno em questão. Os entrevistados podem ser membros da organização, de áreas funcionais ou níveis hierárquicos distintos, bem como pessoas externas à organização. Se o fenómeno em análise tiver sido recente, para além da entrevista é igualmente possível recorrer à observação que dará uma visão mais completa do caso (Eisenhardt e Graebner, 2007).

Com o presente trabalho pretendemos descrever uma situação, dando um contributo relativamente ao funcionamento e complexidade destas redes industriais globais, analisando o percurso de internacionalização de uma empresa que, fazendo parte de uma rede, optou estrategicamente por passar a disponibilizar os seus recursos industriais aos membros da sua rede, alguns inclusivamente concorrentes diretos. Tentaremos perceber de que modo é que esta decisão colaborativa, enquanto CM, influenciou a competitividade da empresa, sendo interessante estabelecer um paralelo com outras empresas, que estando igualmente envolvidas numa GMVN, acabam, ao nível estratégico, por seguir um caminho distinto.

Enquanto a empresa em estudo opta por manter, em simultâneo, dois cenários aparentemente contraditórios: ou seja, por um lado produzir e comercializar a sua marca diretamente no mercado e por outro produzir e transferir tecnologia/conhecimento para os seus concorrentes diretos (OEM's). A Lenovo, do sector da informática, acaba por abandonar a produção para terceiros, dedicando-se exclusivamente ao crescimento e consolidação da sua marca própria (Arrunãda e Vásquez, 2006). No caso da Acer, igualmente do sector da informática, deparando-se com a mesma situação de potencial conflito entre estas duas realidades, a estratégia acabou por incidir na criação de uma *spin-off*, a DMS, que mais tarde resulta na Wistron Corporation, totalmente dedicada ao negócio OEM e fora do âmbito da Acer (Lin e Hou, 2010). Os caminhos que estas empresas seguiram são apenas possíveis percursos, entre outros, que a empresa em estudo poderá vir a considerar.

Tendo em conta o exposto, o estudo de caso parece ser a forma mais adequada para responder às questões de investigação que o presente trabalho procura analisar, pois pretendemos, por um lado compreender como se gerem estas duas realidades, aparentemente opostas, e quais as motivações que estiveram por detrás desta opção



estratégica. Por outro, olhando para este caso, de que forma podemos definir um modelo de internacionalização mais explicativo, com base nos contributos das várias teorias apresentadas.

Para este estudo iremos utilizar informação que será recolhida através de entrevistas a elementos da referida organização, nomeadamente ao diretor da área de Investigação e Desenvolvimento, referenciado como sendo o elemento chave que acompanhou e participou em todo o processo de desenvolvimento ativo da empresa e na sua internacionalização. Iremos ainda recorrer à observação participante, através da participação em eventos e reuniões, que permite ter acesso a alguns grupos de outro modo inacessíveis, bem como à observação direta que consiste na observação de reuniões, visitas à fábrica, escritórios e espaços de trabalho. Também serão considerados documentos relevantes, como o relatório e contas, os artigos na imprensa e o *site* da empresa em estudo, bem como o relatório anual, os artigos na imprensa e o *site* do grupo.

Por razões de confidencialidade e proteção, a empresa será anonimizada ao longo de todo o estudo, pois foi essa a condição acordada para efeitos do acesso a informação e dados.

## **4. Capítulo 3. Caracterização do grupo e da empresa: um olhar sobre a última década.**

### **4.1. Considerações iniciais**

No presente capítulo será feita uma breve apresentação, desde a fundação à atualidade, da empresa em estudo e do grupo ao qual pertence. Serão analisados os resultados da empresa e a sua evolução em termos de exposição aos mercados internacionais, durante a última década.

### **4.2. O grupo ABC B.V.**

#### **4.2.1. Da fundação à atualidade**

A empresa em estudo pertence ao grupo industrial ABC B.V., fundado em 1924, por Thomas Müller, em Oldenburg (Alemanha). Em 1952, a denominação do grupo muda para Müller & Gross, dando origem à atual designação: ABC.

Na década de 50 o grupo inicia a produção na área da metalurgia, sendo atualmente o quarto maior fabricante mundial. Os equipamentos de segurança são hoje a principal área de negócio do grupo (78,48% do volume total de negócios do grupo em 2009)<sup>5</sup>, cujo principal centro de decisão está localizado em Valência, Espanha.

#### **4.2.2. As áreas de negócio e aquisições**

Em 2009, as três principais áreas de negócio (EC, CI e CB) representavam em conjunto 90,23% do volume total de negócios, a que correspondiam a 80,11% dos 5422 colaboradores do grupo<sup>6</sup> (ver anexo B). É nestas áreas que existem mais unidades fabris, investimento e investigação e desenvolvimento.

Do sector dos equipamentos de segurança, fazem parte 17 fábricas, 3 marcas e subsidiárias em 35 países. Ao nível das aquisições, nos anos mais recentes, destacam-se as marcas WIEDERHOFT em 1999 e DAHLIN em 2007, o fabricante turco KADNAR em 2004 e no mesmo ano o início da comercialização da marca LION.

---

<sup>5</sup> ABC Annual group report 2010

<sup>6</sup> ABC Annual group report 2010

Comparativamente aos maiores concorrentes do sector o grupo ABC é o único que detém simultaneamente fábricas próprias de E, L e M.

#### **4.2.3. A presença no mundo**

As principais unidades produtivas e centros de decisão do grupo estão localizados na Europa. Através das subsidiárias consegue marcar a sua presença no mundo (ver Anexo A) e chegar a 125 países<sup>7</sup> tendo-se assistido nos últimos dez anos à criação de subsidiárias fora da Europa, como por exemplo na Austrália, Médio Oriente, Canadá e Singapura, com o objetivo de reduzir a dependência em relação aos principais mercados europeus (Espanha e Alemanha)<sup>8</sup>.

O volume de negócios do grupo cresce 62,3% entre 2001 e 2007 (cf. Gráfico 1), devido à diversificação das áreas de negócio, das aquisições, investimentos, entrada em novos mercados e à forte dinâmica do mercado espanhol, que é o principal mercado para o grupo. A partir de 2007 regista-se uma contração, que se acentua significativamente até ao ano de 2010 para um volume de negócios próximo do ano de 2002. O volume de negócios do grupo entre 2007 e 2010 desceu 34%, tendo estabilizado nos 800M€.

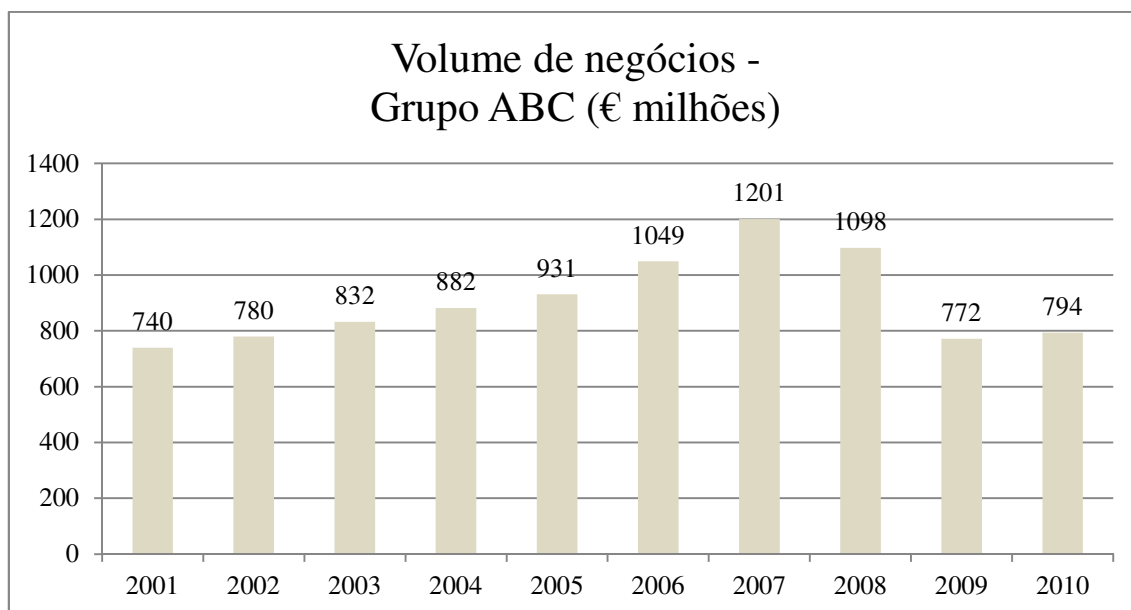
Segundo o relatório e contas do grupo, esta situação deve-se à grave crise financeira mundial e à dificuldade de acesso ao crédito, por parte dos consumidores e de empresas do grupo<sup>9</sup>. A grave crise ao nível do mercado da construção espanhol e em alguns mercados tradicionais europeus como Portugal e Grécia, obrigou a medidas drásticas como a suspensão e transferência de algumas unidades produtivas por toda a Europa, principalmente em Espanha. Mesmo os mercados mais maduros como a Alemanha, Inglaterra e Itália sofreram uma contração que influenciou negativamente o volume de negócios.

---

<sup>7</sup> Site: [www.abcgroupp.com](http://www.abcgroupp.com)

<sup>8</sup> ABC Annual group report 2010

<sup>9</sup> ABC Annual group report 2009



**Gráfico 1: Volume de negócios do grupo ABC**

*Fonte: ABC Annual group report 2010*

Os dados do grupo relativamente ao número de colaboradores acompanham a retração verificada nos últimos quatro anos passando de 5650 em 2007, 5422 em 2008, 5301 em 2009 para 5231 em 2010<sup>10</sup>. Isto significa que desde 2007, momento em que se iniciou a crise mundial, até 2010, todos os anos se registou redução de efetivos, que corresponde a -7,2% no espaço de quatro anos.

### **4.3. A subsidiária portuguesa: ABC Portugal S.A.**

#### **4.3.1. A subsidiária dentro do grupo**

A ABC Portugal é detida em 80% pela multinacional espanhola ABC Industrial (ver anexo C). Enquanto subsidiária produtiva tem o seu próprio centro de competência ao nível do produto, contribuindo ativamente para a investigação e desenvolvimento.

---

<sup>10</sup> ABC Annual group report 2010

#### **4.3.2. O início: do representante à subsidiária**

Em 1966 a empresa SA obtém para Portugal o licenciamento para a comercialização dos produtos da ABC, que corresponde ao início da atividade da marca e do grupo no país.

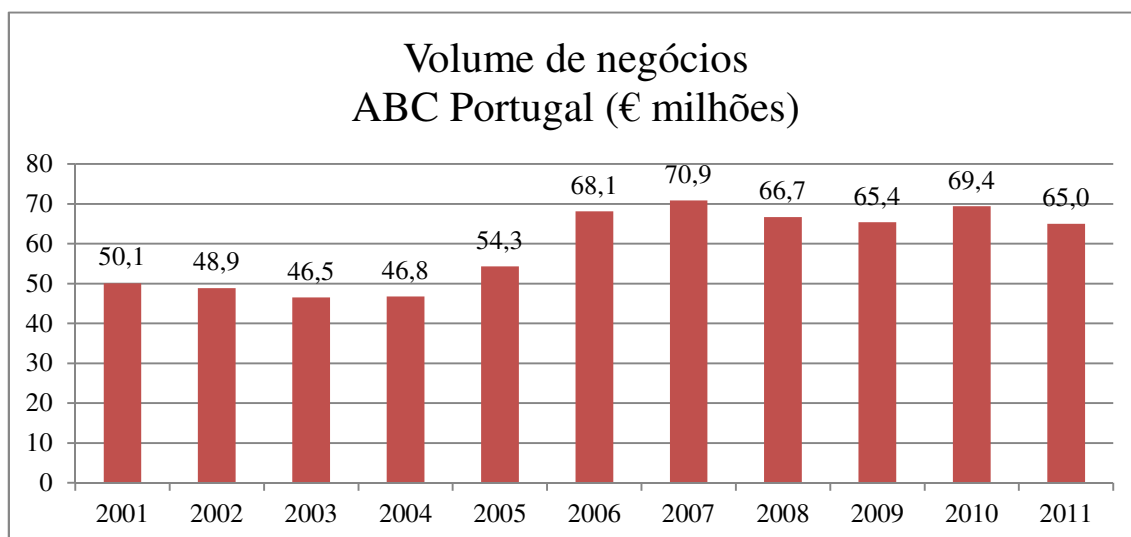
Em 1978 o grupo cria em Portugal uma subsidiária constituída por duas unidades: comercial e industrial. As motivações foram diversas: procurar trabalhadores a custo mais baixo (*resource-seeking*), estabelecer definitivamente a presença em outros mercados nacionais e adaptar os produtos aos mesmos (*market-seeking*), reduzir custos de transporte e comunicação, explorar economias de escala e diversificação de risco (*efficiency-seeking*) e, por fim, adquirir informação sobre o mercado e aumentar a pressão sobre os concorrentes (*strategic asset-seeking*), dando-se a criação da ABC Portugal.

A implementação da subsidiária teve como objetivo servir o mercado português, através da sua unidade comercial e mais tarde os países africanos de expressão portuguesa. A unidade industrial serviria o mercado doméstico, a sede do grupo em Espanha e esporadicamente, de forma direta, algumas delegações do grupo no mundo.

Podemos concluir que a estratégia inicial de internacionalização do grupo, ao criar esta subsidiária em Portugal, se enquadra dentro da Teoria dos Estádios Evolutivos, associada à escola sueca de Uppsala e apresentada por Johanson e Vahlne (1977). Se na primeira fase as exportações do grupo para Portugal são esporádicas e através de um agente, que fornece informações sobre o mercado, numa fase mais adiantada assistimos à criação da subsidiária comercial e produtiva que representa um maior envolvimento passando a empresa a deter um maior controlo sobre os custos e riscos. Esta segunda fase de internacionalização, já de maior empenhamento, pode ser entendida à luz da teoria designada por Paradigma Eclético ou também conhecido por PLI (Propriedade, Localização, Internalização), de Dunning. A propriedade permite controlar os processos produtivos, a localização favorece o acesso ao mercado com menor risco e custos mais baixos e a internalização permite custos de transação mais baixos.

#### 4.3.3. A atualidade

Um indicador importante para análise da empresa é o volume de negócios, que cresceu de forma continuada entre 2003 e 2007, passando de 46,5M€ para 70,9M€, o que significa um crescimento assinalável de 52% (cf. Gráfico 2) em quatro anos. Segundo o relatório e contas da subsidiária, a diminuição do volume de negócios nos anos seguintes, deveu-se sobretudo à queda verificada nas vendas para o mercado nacional e espanhol, uma vez que as restantes vendas fora do território nacional, se mantiveram em nível semelhante ao verificado em 2008, não obstante a crise internacional <sup>11</sup>. As quebras registadas nos mercados habituais, da península ibérica, dos quais a empresa tem uma forte dependência, têm sido compensadas com ganhos alcançados em novos mercados, o que tem permitido atenuar os impactos negativos, questão que será abordada mais em detalhe no capítulo 5.



**Gráfico 2: Volume de negócios – ABC Portugal**

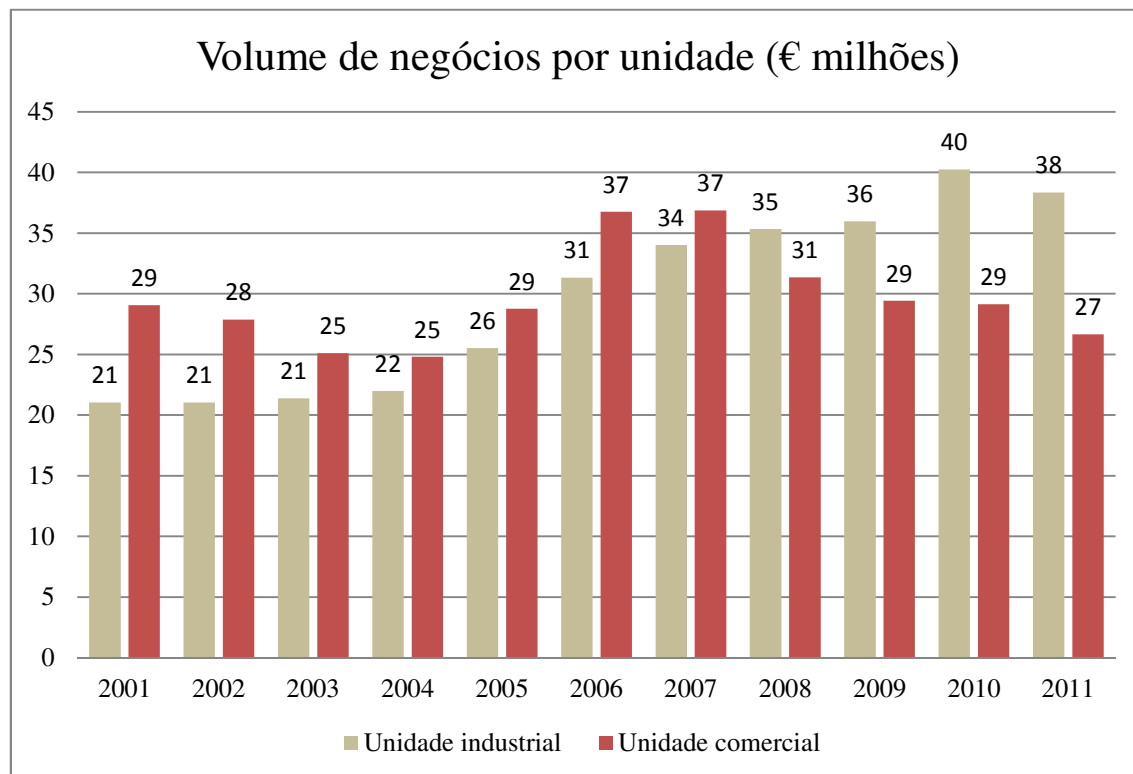
*Fonte: ABC Portugal, S.A., 2011 Relatório e Contas*

Analisando a última década, o contributo das unidades industrial e comercial da empresa, para o volume total de negócios, tem sido distinto. A unidade comercial responsável pelo mercado doméstico e pelos mercados africanos de língua portuguesa foi o principal contribuinte entre 2001 e 2007, período no qual passou de 29M€ para 37M€, que corresponde a um crescimento de 26,9% (cf. Gráfico 3). Entre 2007 e 2011

---

<sup>11</sup> ABC Portugal, S.A., 2009 Relatório e Contas

houve um decréscimo (-27,7%), que se registou em todos os anos da atividade, em virtude da crise no mercado doméstico, especialmente no sector imobiliário e da construção, passando de 37M€ para 27M€.



**Gráfico 3: Volume de negócios por unidade - ABC Portugal**

*Fonte: ABC Portugal, S.A., 2011 Relatório e Contas*

Relativamente ao volume de negócios da unidade industrial verificou-se uma estagnação entre 2001 e 2004, nos 21M€. Entre 2005 e 2008 a situação evoluiu muito positivamente, com a entrada em novos mercados europeus, registando-se um crescimento significativo de 34,6% passando de 26M€ para 35M€.

Em 2008 torna-se o principal contribuinte para o volume total de negócios da empresa, também em virtude do decréscimo da atividade da unidade comercial nesse período. Ao longo dos últimos quatro anos, entre 2008 e 2011 o volume de negócios desta unidade cresceu bastante menos (7,8%) em virtude da crise imobiliária no mercado espanhol e ao baixo crescimento ou estagnação das principais economias europeias, que são os principais mercados de exportação da empresa.

Em síntese podemos dizer que ambas as unidades têm um peso significativo no volume de negócios da empresa, sendo que o comportamento de cada uma, ao longo da última

década, tenha sido distinto, destacando-se especialmente o crescimento sustentado da unidade industrial. O volume total da empresa não tem crescido nos anos mais recentes devido à contração do mercado doméstico e à estagnação dos mercados europeus.

#### **4.3.4. O foco na exportação: a última década**

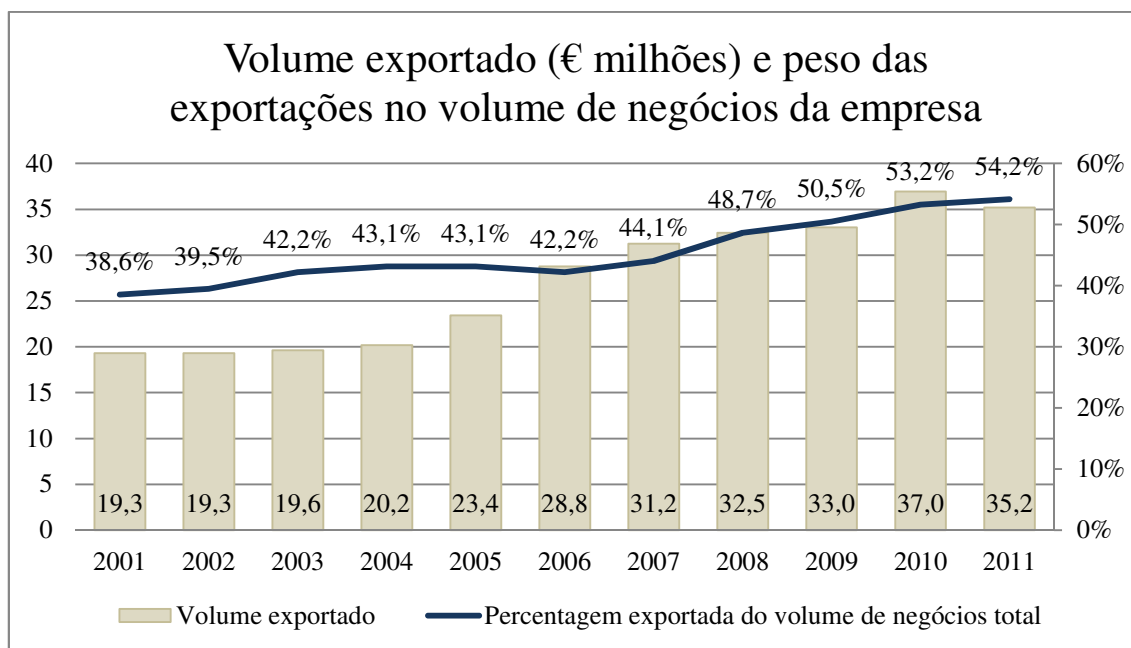
Da dinâmica exportadora da empresa na última década fazem parte os negócios com a sede do grupo em Espanha, algumas delegações do grupo, países africanos de língua portuguesa e marcas terceiras, também designadas por OEM.

Considerando este cenário será interessante analisar como tem evoluído o volume de negócios nos mercados externos, em resultado do aumento da exposição da empresa nos mercados internacionais.

Em 2001, 38,6% do volume total de negócios da empresa tem origem nos mercados externos (cf. Gráfico 4). A atividade exportadora segue em crescimento, durante praticamente toda a década, alcançando em 2009 um volume que corresponde a 50,5% do total das transacções, que revela a sua enorme importância para a empresa. Em 2011, mais de metade (54,52) das transacções ocorre fora do mercado doméstico, que se traduz numa variação de 82,3%, entre 2001 e 2011.

Em termos de volume de negócios, houve uma estagnação entre 2001 e 2004, nos 20M€. Entre 2005 e 2011 a situação evoluiu muito positivamente, com a entrada em novos mercados europeus, registando-se um crescimento significativo de 50,4%. Ao olharmos para os dados podemos concluir que, última década, a empresa direccionou o seu foco para a exportação, pois regista-se um crescimento continuado do volume de negócios nos mercados externos, tanto em termos absolutos como em termos relativos, apesar da forte retração no principal mercado externo, o espanhol.





**Gráfico 4 Volume exportado e peso das exportações no volume de negócios da empresa - ABC Portugal**

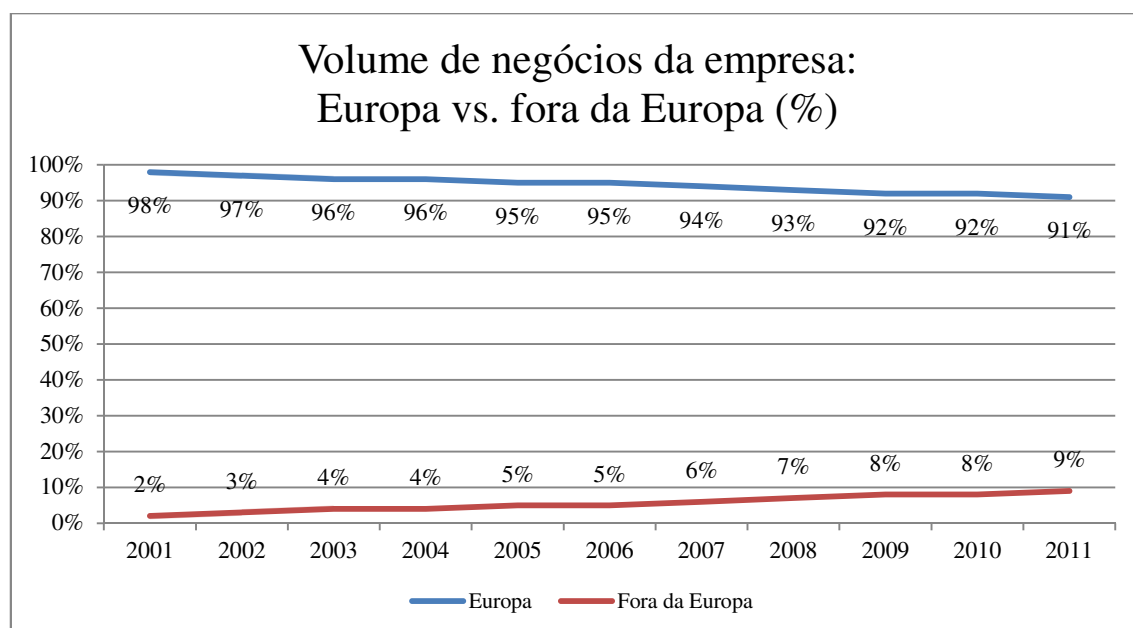
*Fonte: ABC Portugal, S.A., 2011 Relatório e Contas*

A tendência, segundo a empresa, será continuar a crescer ao nível da exportação, na medida em que o mercado doméstico não apresenta capacidade de crescimento nos próximos anos, devido à acentuada crise do mercado imobiliário e ao excessivo endividamento das famílias. O crescimento das exportações ao nível da empresa, durante a última década, é feito em boa parte devido à vitalidade da unidade industrial, que será tratado no ponto 4.3.5.

É ainda interessante introduzir um dado importante sobre a atividade exportadora da empresa, nomeadamente sobre as zonas do globo/mercados que serve (cf. Gráfico 5). Curiosamente 91% de todo o volume de negócios exportado tem como destino o espaço europeu e apenas 9% das vendas são para fora da Europa.

Apesar de durante a última década se verificar uma ligeira e continuada tendência para o aumento da atividade exportadora fora da Europa, a qual era praticamente residual, ela continua a ser muito reduzida, o que revela uma extrema dependência do mercado europeu, que é o seu mercado natural. A situação económica e a dinâmica dos principais mercados europeus têm assim uma elevada influência sobre os resultados e o

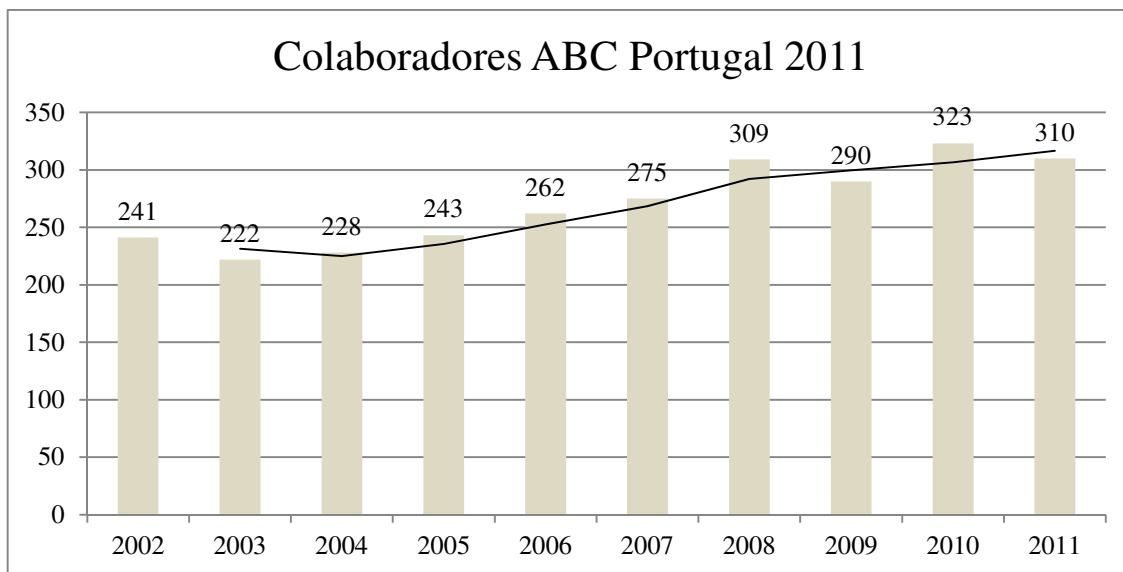
crescimento da empresa, que ainda não se soube posicionar fora dos mercados habituais.



**Gráfico 5: Volume de negócios da empresa dentro e fora do mercado europeu**

*Fonte: ABC Portugal, S.A., 2011 – Relatório e Contas*

A evolução do volume de negócios, em função da maior exposição nos mercados internacionais é acompanhada pelo aumento do número de colaboradores na empresa, que entre 2001 e 2011 passa de 241 para 310 o que significa um incremento de 28,6%. Segundo fonte da empresa, em virtude do recente reforço na aposta do sector industrial, com vista aos mercados da exportação, ela tem recorrido a um número cada vez maior de colaboradores (cf. Gráfico 6) em praticamente todas as áreas. Nos últimos quatro anos, o número de colaboradores ultrapassou a barreira dos 300 indivíduos, prevendo-se que continue a crescer, devido às novas áreas de negócio que estão a nascer, nomeadamente com o início da produção de novos produtos e mais linhas de produção, segundo fonte da empresa.



**Gráfico 6: Evolução do número de colaboradores – ABC Portugal**

*Fonte: ABC Portugal, S.A., 2011 Relatório e Contas*

#### **4.3.5. A vertente industrial**

Em 1985 são dados os primeiros passos para aquilo que hoje é o seu *industrial core business*: a produção de F. A empresa obteve fundos para I&D e estabeleceu uma parceria com a Universidade de Aveiro, passando a deter o respetivo centro de competência para esta área dentro grupo, tendo inicialmente em vista fornecer o mercado doméstico e espanhol. Esta parceria é vista como um recurso ativo decisivo no percurso que a empresa fez.

Esta decisão pode ser entendida à luz da Teoria da Internalização de Buckley, na medida em que a empresa reunindo um conjunto de condições específicas, como a indústria, o conhecimento e o país, deteta a oportunidade que o mercado imperfeito estava a gerar e internaliza esta atividade.

Atualmente é a única fábrica da península ibérica e uma das únicas três na Europa a produzir F, tendo em 2007 chegado a um recorde máximo de 169.000 unidades/ano (ver anexo D). Se na fase inicial, a produção era eminentemente com a marca própria, nos últimos 10 anos, a vertente OEM (*Original Equipment Manufacturer*) tem vindo a crescer fortemente, permitindo consideráveis economias de escala e fortalecer a inovação e apostar em I&D, o que contribui positivamente para o desenvolvimento das vantagens competitivas da empresa. Ponto que será tratado no capítulo 5.

Em virtude do aumento da concorrência, por parte de fabricantes asiáticos, foi necessário alargar a oferta e evitar a excessiva dependência da produção de um produto único. Os novos produtos que foram desenvolvidos e que ainda não existiam dentro do grupo ABC são as GA, o FV e o FC. A partir de 2005 a empresa assume estas competências dentro do grupo, começando a produzir para a marca própria e posteriormente para os seus clientes OEM, tal como referido pelo responsável de investigação e desenvolvimento, na entrevista em anexo.

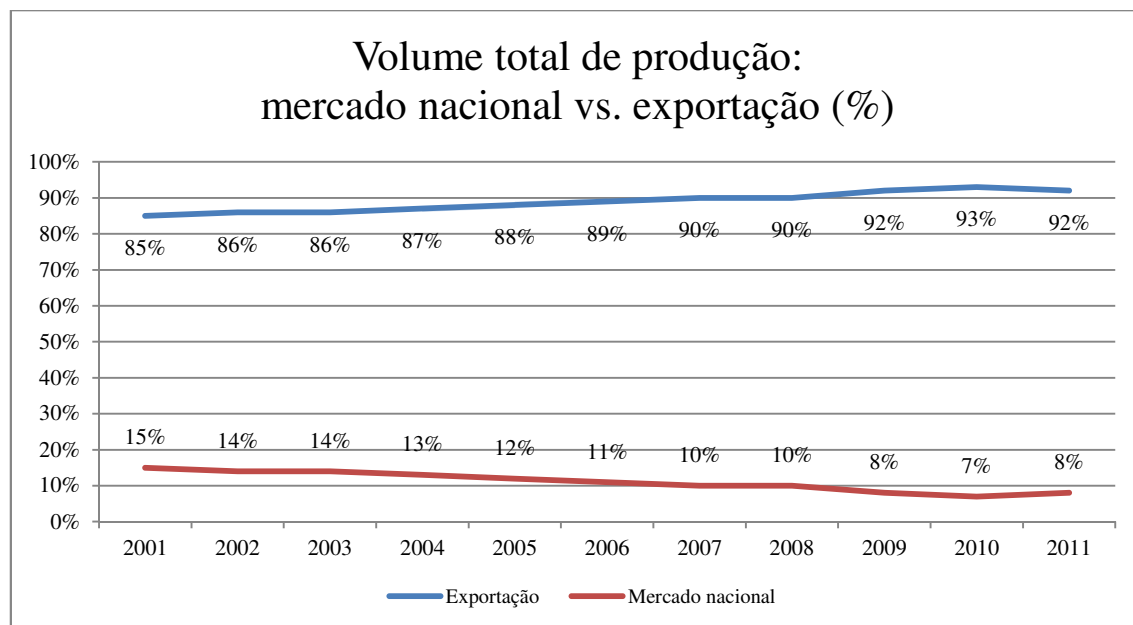
Se no início da década ainda é possível contar com uma elevada produção (41% do total) de F de instalação livre (que se caracteriza por ser um produto de menor valor tecnológico), porque a concorrência asiática ainda não tinha alcançado os níveis mínimos de qualidade, fiabilidade e flexibilidade, rapidamente se percebeu que o cenário iria mudar. Passados apenas 6 anos a produção deste tipo de aparelho corresponde a apenas 6% do total, com a tendência para praticamente deixar de existir (ver anexo D). Percebendo-se esta vicissitude, em 2003 decidiu-se apostar numa nova tipologia para completar a gama: o FC, que é um produto de valor acrescentado e direcionado a um segmento de mercado que procura a diferenciação.

Quer pelo tipo de produto que produz, quer pela gama que apresenta, a unidade industrial da empresa está mais direcionada para o mercado da exportação do que para o mercado doméstico, que não consegue oferecer escala. Se em 2001 exportava 85% da produção, passados dez anos consegue chegar perto dos 92%, o que significa praticamente toda a produção (cf. Gráfico 7). Segundo os responsáveis, o objetivo é continuar a crescer e aumentar o peso das exportações no volume de produção, de modo minimizar a exposição ao mercado doméstico.

É possível perceber que à medida que a oferta e a complexidade dos seus produtos vai aumentando, maior é o volume total de negócios da empresa nos mercados externos.

A diversificação do negócio permitiu aceder a novas zonas geográficas de atuação, fortalecer a quota de mercado, adquirir *know-how* e ganhar economias de escala. Segundo os relatórios e contas do grupo, a empresa tem-se mostrado como sendo uma

das mais dinâmicas ao nível da inovação e crescente atividade comercial, sendo apontada como exemplo a seguir<sup>12</sup>.



**Gráfico 7: Volume total de produção: mercado nacional vs. exportação**

*Fonte: ABC Portugal, S.A., 2011 Relatório e Contas*

∴

Em síntese, podemos dizer que a empresa em estudo, passa por diversas transformações ao longo dos seus mais de trinta anos de existência. À fase inicial de constituição de um representante comercial da marca em Portugal, segue-se uma fase de maior envolvimento, que corresponde ao investimento na atividade industrial. Nesse contexto industrial, a empresa, foi capaz de detetar as ineficiências do mercado, internalizar atividades e adquirir conhecimento, beneficiando da parceria com a Universidade de Aveiro, para se posicionar no seio da rede à qual pertence.

Durante a última década, a empresa em estudo identifica a necessidade de diversificar os seus mercados, a sua gama de produtos e os seus clientes, de modo a evitar uma excessiva concentração e consequente risco. Ao nível estratégico, em 2004, passa a

---

<sup>12</sup> ABC Annual Group Report 2008 “Despite de complicated situation being lived by all companies in the sector, OEM business has grown by more than 10%, This is thanks to the constant innovation and increased activity developed by the factory in Portugal.”

considerar a atividade produtiva para marcas terceiras como relevante, o que permitirá o reforço da sua presença e entrada em mercados para além do Espanhol.

Em resultado da sua estratégia, consegue aumentar o volume total de negócios da empresa em 29,7% entre 2001 e 2011, considerando que no mesmo período, o grupo ao qual pertence cresce, bastante menos, apenas 7,3%. Durante o período mais crítico, entre 2007 e 2011, devido à crise do sector imobiliário, que se fez sentir especialmente em Espanha, principal mercado externo, o volume de negócios da empresa portuguesa sofre uma oscilação (-8,3%), enquanto o grupo recua -33,9%. Os dados permitem concluir que a subsidiária portuguesa consegue resistir melhor à crise do sector, do que o grupo onde está inserida. Durante a última década, 2001 a 2011, destaca-se igualmente o continuado crescimento do volume de exportações da empresa (82,4%), que aparece ligado ao crescimento em valor da atividade industrial (81%), na medida em que a quase totalidade dos bens produzidos se destinam aos mercados externos. Contudo os resultados alcançados, não permitem compensar a contração dos negócios no mercado doméstico, que se torna evidente a partir de 2007 (-27,7%).

Desde 2004, com o objetivo de minimizar a dependência do mercado doméstico e espanhol, a empresa procurou de forma intensa diversificar a sua atividade nos mercados externos. A opção pelo OEM veio garantir à empresa autonomia no desenvolvimento do seu processo de internacionalização, o qual praticamente só ocorreu no espaço europeu. A presença da empresa fora da europa é ainda muito ténue o que pode ser considerado um risco a ser observado pela empresa.

## **5. Capítulo 4. Internacionalização da empresa através da coopetição**

### **5.1. Considerações iniciais**

Neste ponto será abordado o processo de internacionalização da empresa em estudo ao longo da última década, bem como as vantagens e os riscos daquela que é a principal atividade industrial: produção para marcas terceiras. Para esse efeito iremos recorrer à informação que foi possível obter junto da empresa, através do método da entrevista ao diretor do departamento de I&D (ver anexo F), tal como à observação participante através da participação em eventos e reuniões, que permite ter acesso a alguns grupos de outro modo inacessíveis, bem como à observação direta que consiste na observação de reuniões, visitas à fábrica, escritórios e espaços de trabalho. Também serão considerados documentos relevantes, como o relatório e contas, os artigos na imprensa e o *site* da empresa em estudo, bem como o relatório anual, os artigos na imprensa e o *site* do grupo.

#### **5.1.1. O processo de internacionalização da subsidiária**

Como referido no capítulo 3, quando em 1978 se deu a criação da unidade industrial em Portugal, o objetivo primordial seria servir os mercados da península ibérica. Durante mais de duas décadas grande parte da produção exportada tinha praticamente um destino: Espanha. Isto sucedia porque, tal como no passado, ainda hoje, a sede está localizada em Valência, que é o centro de decisão do grupo, a partir do qual são posteriormente fornecidas as restantes delegações espalhadas pelo mundo.

Ao olharmos para este modelo podemos dizer que apesar de a empresa ter uma atividade exportadora regular e significativa, praticamente com um só mercado, não se pode dizer, que ela tenha desenvolvido por si uma atividade em termos de internacionalização. A exportação subsistia unicamente com base naquilo que o grupo fosse capaz de absorver, o que se traduzia numa dependência extrema.

Curiosamente, em 1999, a empresa foi contactada por um fornecedor polaco do grupo, que pretendia desenvolver uma gama de F. A empresa portuguesa, tendo o *know-how*, deu início a esta colaboração com um cliente de uma marca terceira. O contacto, que

surgiu de forma espontânea e não planeada, não teve subjacente qualquer tipo de estratégia<sup>13</sup> e o volume de vendas adicional resultante também não foi relevante. Significativo foi o facto de pela primeira vez a empresa estar a exportar, sem a intermediação do grupo e neste caso diretamente para a Polónia.

Nos quatro anos seguintes, entre 1999 e 2003, esta atividade foi-se desenvolvendo de forma muito gradual. Através de contactos e relações já anteriormente estabelecidos, surgiram outras marcas, que permitiram entrar em mercados como a Alemanha, França, Rússia e Itália, onde o grupo não tinha presença ou não tinha expressão. Apesar do crescimento que se verificou e sem nunca atingir volumes significativos, a empresa foi colaborando de forma espontânea com estas marcas europeias de segunda linha, que praticamente só operavam nos mercados de origem e que na generalidade não possuíam centros de I&D. Durante esta etapa a empresa passa a desenvolver de forma direta e independente, sem interferência do grupo, uma atividade, ainda que ténue, ao nível da exportação, que lhe traz mais conhecimento e experiência, do que propriamente volume de negócios. Paralelamente, a empresa, através da investigação e desenvolvimento, percebe que existem condições e oportunidades nos mercados externos relativamente a determinados bens direcionados a nichos de mercado, o que a leva a alargar a sua oferta.

À luz dos modelos de internacionalização apresentados no capítulo 2, podemos dizer que neste período inicial de entrada em novos mercados, se aplica a Teoria das Redes, de Johanson e Mattsson (1998). Esta fase de internacionalização foi possível por existir interação entre empresas, ou seja um forte relacionamento entre os intervenientes, que segundo Johanson e Vahlne (2010), possibilitam a identificação de oportunidades de negócio. São os contactos que a empresa possui que permitem estabelecer o negócio. Simultaneamente, a capacidade da empresa em detetar oportunidades no mercado, que permitirá um retorno por via da incorporação de novas atividades, pode ser entendida à luz da Teoria da Internalização de Buckley (1987, citado em Whitelock, 2002).

---

<sup>13</sup> Ver entrevista em anexo.



### **5.1.2. O início do negócio OEM**

Enquanto a produção para marcas terceiras se vai desenrolando gradualmente, a empresa nunca deixou de apostar no desenvolvimento e produção da marca própria, cujas vendas principalmente para Espanha e esporadicamente para o grupo prosseguem naturalmente, sendo a atividade principal até 2009 (cf. Gráfico 8).

Porém, como podemos verificar no relatório e contas, em 2004 a empresa elegeu o segmento de negócio OEM como um alvo privilegiado. Segundo a empresa: os negócios com este grupo de clientes cresceram continuamente e de forma sustentada, o que justifica a escolha efetuada.<sup>14</sup> Nesta fase, em 2004, empresa percebe a importância e o potencial estratégico desta área de negócio, pois estando ainda muito dependente da capacidade do grupo em absorver a sua produção, decide explorar outras vias.

A estratégia passa por ganhar novos clientes que representem marcas de primeira linha a nível europeu, que estejam simultaneamente presentes em vários mercados, principalmente Alemanha, Holanda, Bélgica, República Checa, Áustria, Itália e Inglaterra e que possam trazer um input adicional em termos de níveis de qualidade e desenvolvimento. Entre as várias iniciativas, a empresa passa a visitar regularmente as feiras internacionais do sector e a contactar diretamente as potenciais marcas. Deste modo, inicia uma atividade de benchmarking direcionada para todo o mercado europeu, alarga a sua oferta e aumenta a complexidade dos seus produtos, acrescentando maior valor tecnológico, para poder oferecer um produto diferenciador. Pela primeira vez começa o desenvolvimento de produtos para mercados do norte da Europa, EUA e Austrália, de acordo com as especificidades dos mesmos.

### **5.1.3. O negócio OEM: a coopetição**

Estas marcas de primeira linha, designadas pela empresa como clientes OEM, são caracterizadas por terem um conhecimento técnico e comercial muito elevado, enorme exigência ao nível da qualidade e por terem poucas ou praticamente nenhuma unidades produtivas próprias, recorrendo assim a fornecedores externos, para subcontratar a produção. Por seu lado, procuram fornecedores que garantam flexibilidade,

---

<sup>14</sup> ABC Portugal, S.A., 2009 Relatório e Contas

proximidade, acompanhamento, qualidade e que permitam reduzir os elevados custos de desenvolvimento.

Neste âmbito, as relações que se estabelecem dentro do sector, que funciona em rede, acabam por ser decisivas, existindo diferentes níveis de envolvimento de acordo com os níveis de confiança e colaboração desenvolvidos. Sendo um processo longo, a confiança e a transparência acabam por ser decisivas, pois existe habitualmente transferência de tecnologia entre os membros. Para não permitir comportamentos oportunistas, algumas empresas optam por patentear alguns componentes críticos, apesar de ser dispendioso e demorado.

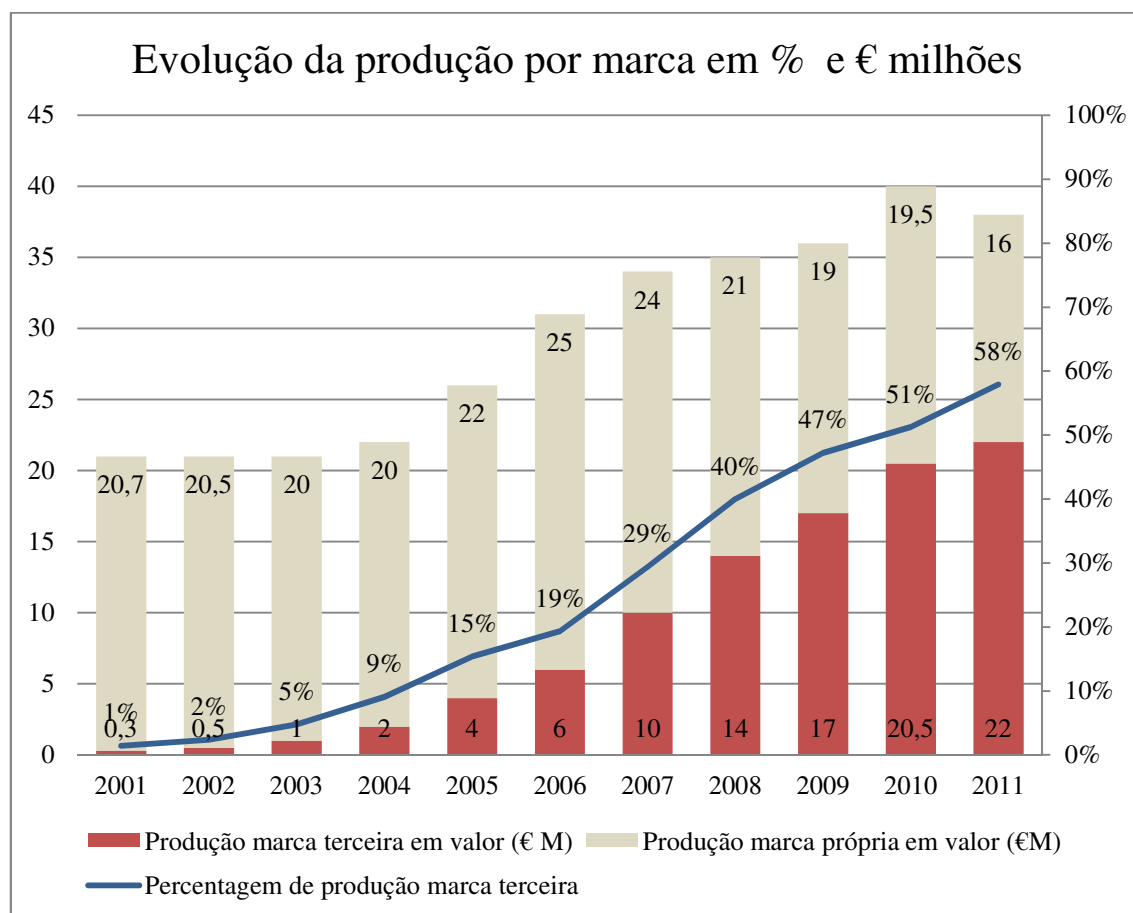
Para acompanhar este desafio, a nível interno, a empresa apostou na qualificação e formação dos seus colaboradores. Entre 2005 e 2010 o número de colaboradores com qualificação escolar inferior ao 1º ciclo, de 1º ciclo e 2º ciclo, passou de 103 para 73 indivíduos, passando em termos totais de uma representação de 42,4% para 22,6%. O grupo com qualificação de 3º ciclo e ensino secundário passa de 106 para 203 indivíduos, representando em 2005 43,6% e em 2010 62,8%. Ao nível da formação superior em 2005 havia 34 indivíduos que representavam 14%, número que evoluiu para 47 em 2010 e que corresponde a 14,6% (ver Anexo E).

A necessidade de mais técnicos especializados e de quadros advém do reforço do investimento em I&D para o desenvolvimento de novos produtos e técnicas. Paralelamente são criados vários laboratórios de ensaio e de controlo de qualidade dentro da empresa para avaliação dos bens produzidos e da matéria-prima recebida. Esta nova abordagem ao nível da organização, de considerar a produção para terceiros como uma atividade de elevado potencial, irá refletir-se a médio e longo prazo no volume de produção, no volume de vendas, na diversificação de mercados e de produtos.

A produção da marca própria foi a principal atividade da empresa até 2010 (cf. Gráfico 8) momento em que se dá a viragem em termos de volume de produção.

Em 2001, 99,7% do volume total de produção era para a marca própria e em 2004, momento a partir do qual a empresa define uma nova abordagem, eram ainda uns significativos 81%. O período em que se regista a maior quebra em termos de produção da marca própria é entre 2008 e 2011, que correspondem a um decréscimo de 23, 8%.

Atualmente a produção para marca terceira corresponde a 58%, que resulta de um crescimento muito significativo ao longo dos últimos anos, sendo que a tendência será para continuar a crescer deste modo. Assim, podemos dizer que a empresa ao ganhar autonomia altera a sua relação com os mercados internacionais e em relação à casa mãe.



**Gráfico 8: Evolução da produção por marca: marca própria vs. marca terceira**

*Fonte: ABC Portugal, S.A., 2011 Relatório e Contas*

Segundo a empresa, dois factores ajudam a explicar este novo cenário. Por um lado, a quebra significativa do volume de negócios em Espanha, em virtude da bolha imobiliária, que desde o final de 2007 afeta as vendas no principal mercado de exportação. Por outro, o resultado do trabalho iniciado em 2004, no contacto e procura de marcas chave a operar em países da Europa, com especial sucesso nos mercados da Alemanha, a Holanda, a Bélgica e o Reino-Unido.

#### **5.1.4. O negócio OEM: vantagens e riscos**

A empresa aumenta a sua exposição em mercados onde já estava presente com a sua marca própria. Ao passar a ter simultaneamente a sua marca própria, gerida pelo grupo, e a marca terceira, gerida pelos clientes OEM, no mesmo mercado e/ou segmento, acaba por haver um potencial risco de conflito.

Se na fase do estabelecimento e definição dos moldes da colaboração, entre as partes, existe troca de informação sobre os mercados, que se alarga e intensifica na fase seguinte às questões técnicas, legais e de I&D, o facto é que no final ambos podem acabar por concorrer diretamente e disputar o mesmo cliente final, com produtos tecnicamente muito similares. Assim, podemos dizer que ambos colaboram inicialmente, para concorrer no final. Segundo a empresa, estas situações têm sido solucionadas caso a caso, em função do mercado em questão, da relação existente e do potencial de negócio futuro, não sendo dada exclusividade a nenhuma parte. Sendo que o atual modelo é adequado à realidade, não se prevendo qualquer alteração, como por exemplo aconteceu no caso da Lenovo e da Acer, que apenas constituem caminhos possíveis.

Com base no estudo de caso podemos concluir que o modelo de negócio de produção para marcas terceiras, em oposição ao modelo inicial que tinha apenas o foco na marca própria, transporta consigo diversas vantagens, desvantagens e riscos, que é necessário referir.

Dentro das vantagens, referidas na entrevista em anexo, podemos destacar: a economia de escala pelo volume de produção adicional; a economia de conhecimento a diversos níveis como dos requisitos técnicos e legais, pela rede de contactos e transferência de conhecimento que pode ser gerada; o *time to market* mais curto que reduz os custos; o estabelecimento de uma rede de contactos importante ao nível dos fornecedores à escala global; o maior poder negocial junto de fornecedores chave que de outro modo não estariam acessíveis; níveis de controlo de qualidade superiores que vários clientes de primeira linha definem como padrão; relação comercial com perspetiva de médio/longo prazo.

Dentro das desvantagens podemos referir: habitualmente menor margem de lucro comparativamente com a marca própria, como indicado na revisão da literatura; incapacidade de influenciar a gestão da marca OEM e respetiva gama de produtos; não ter qualquer influência na decisão de internacionalização destas marcas, nomeadamente na entrada ou saída de um mercado; dependência total das marcas OEM em relação ao *input* dado pelo cliente final nos mercados de destino. Podemos dizer que estes aspetos fragilizam o controlo que a empresa tem no seu processo e posicionamento nos mercados internacionais.

Dentro dos riscos, referidos na entrevista em anexo, podemos referir: possibilidade de haver um comportamento oportunista, através da cópia ou transferência de conhecimento para fora da empresa ou da rede; potencial conflito entre duas marcas terceiras no mesmo mercado/segmento; potencial conflito entre a marca própria representada pelo grupo e uma marca terceira no mesmo mercado/segmento; excessiva dependência em relação às marcas e sem contrapartidas; pouca partilha de risco em termos de investimento.

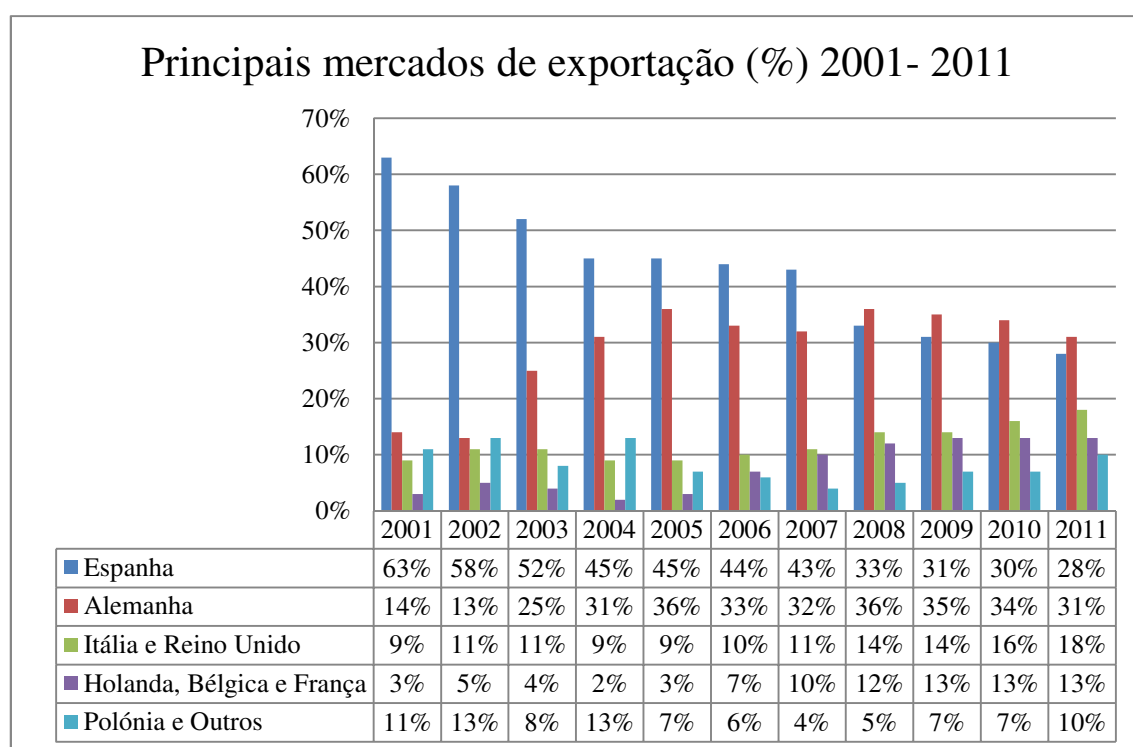
#### **5.1.5. Os novos mercados e oportunidades**

Ao longo da última década a empresa passou por várias transformações, que se traduzem numa alteração substancial do panorama ao nível das exportações. Com a diminuição da produção da marca própria, em termos absolutos devido à crise no mercado espanhol e em termos relativos devido ao trabalho de prospeção de novos clientes/marcas, deu-se o surgimento de novos mercados e também o reforço da atividade em mercados onde a presença era pouco dinâmica.

Em 2001, o principal mercado, Espanha, correspondia a 63% de toda a atividade exportadora, sendo que passados dez anos representava 28%, que se traduz num recuo de 35p.p. (cf. Gráfico 9). Por outro lado, assiste-se a uma crescente dinâmica dos mercados que tinham menor peso para empresa, como Itália, Reino-Unido, França, Bélgica, Polónia e outros, que em 2001 representavam no seu conjunto 23% e que, uma década depois, contribuem com 41% de todas as exportações, o que significa um incremento de 18p.p. Esta alteração sugere uma transferência de atividade dos

principais mercados, para outros mercados o que permite reduzir a dependência e o consequente risco.

O mercado alemão cresce de forma assinalável, entre 2001 (14%) e 2004 (31%), aumentando o seu peso relativo em 17p.p., sendo que durante a segunda metade da década se verificam algumas ligeiras oscilações. Por sua vez, Itália e Reino Unido, no seu conjunto, registam um crescimento na segunda metade da década, entre 2005 (9%) e 2011 (18%), que resulta num aumento de 9p.p., constituindo o terceiro mercado mais importante.



**Gráfico 9: Principais mercados de exportação**

*Fonte: ABC Portugal, S.A., 2011 Relatório e Contas*

A Holanda, Bélgica e França tinham no seu conjunto pouca expressão em 2001 (3%), mas foram os mercados que mais cresceram de forma sustentada, representando em 2011 13% do volume total exportado, o que significa um crescimento de 10p.p.. Os mercados de menor relevância do qual fazem parte um vasto conjunto de países como a Polónia, Rússia, EUA, Venezuela, Chile, Malásia, entre outros, mantêm o seu peso relativo quando comparado 2001 (11%) com 2011 (10%), tendo havido uma perda do seu peso relativo no total das exportações entre 2005 e 2010.

As oportunidades geradas por estes novos mercados permitem diversificar o risco, pela diminuição da dependência em relação a um ou dois mercados, potencializam o conhecimento da empresa relativamente às especificidades dos mercados ao nível legal e das preferências dos consumidores e favorecem o estabelecimento de contactos ao nível do sector e não só, que permitem o fortalecimento do posicionamento da empresa no seio da sua rede.

∴

Em síntese, podemos dizer que a empresa teve uma atividade exportadora limitada, em virtude do objetivo para a qual foi criada, contudo a partir do final da década de noventa, ela passa a desenvolver uma atividade própria e independente em termos de internacionalização e abordagem aos mercados externos. Entre 1999 e 2004, ela estabelece contactos por iniciativa própria, de modo a entrar em mercados europeus onde o grupo não estava, ou não tinha expressão. Este período acaba por ser decisivo, pois começa a adquirir conhecimento técnico e legal sobre os mercados, que lhe permite ter a noção exata sobre as oportunidades existentes. Em 2004, acaba por definir a área de negócio do OEM como estratégica, fazendo uma aposta em I&D, com o objetivo de aceder a marcas de primeira linha. Para isso, inicia a atividade de benchmarking, cria laboratórios de ensaio e aumenta a oferta e a complexidade dos seus produtos, indo ao encontro das especificidades dos mercados. Esta mudança reflete-se no aumento das qualificações dos colaboradores da empresa, num curto espaço de tempo.

Estes novos clientes OEM, de maior dimensão e exigência, permitem acima de tudo oferecer economias de escala e de conhecimento significativas, caracterizando-se por praticamente não terem unidades produtivas próprias e consequentemente por subcontratar a quase totalidade da sua produção a fornecedores flexíveis, próximos, confiáveis e que permitam reduzir custos de desenvolvimento.

Neste âmbito, nascem as parcerias entre estas marcas que, por um lado, colaboram intensamente no desenvolvimento e na troca de conhecimento, mas que, por outro lado, acabam em algumas situações por competir pelo mesmo cliente final, com produtos similares. Este paradoxo, de colaboração e quase simultânea concorrência, designada por coopetição é possível porque as vantagens superam as desvantagens, mas também porque existe um elevado nível de confiança entre as partes. O estabelecimento desta

mesma confiança requer tempo e esforço de ambas as partes, para que o risco de comportamentos oportunistas, através do aproveitamento de informação privilegiada, não surja.

Esta rede de contactos permite um maior poder negocial junto dos fornecedores, um *time-to-market* mais curto, menores custos de desenvolvimento e acaba por influenciar o processo e o percurso de internacionalização das empresas subcontratadas.

No caso da empresa em estudo, podemos concluir que a aposta na produção para outras marcas permitiu aceder mais rapidamente a outros mercados, em melhores condições e com menores custos, reduzindo assim a dependência e o peso relativo do mercado espanhol, que entrou em contração a partir de 2008.

O peso da marca própria, em termos relativos do volume total produzido, tem vindo a diminuir ao longo da década, o que pode significar uma cada vez maior dependência em relação a alguns clientes OEM. Estes controlam a entrada e saída dos mercados externos, a gestão e o posicionamento da sua própria marca e a respetiva gama de produtos. A gestão destas relações é feita de forma a considerar estes aspectos, que podem ser catalisadoras de divergências e consequente conflito.



## **Conclusão**

A globalização e o aumento da atividade do comércio mundial influenciaram o mundo dos negócios e tornaram os processos de internacionalização mais complexos e exigentes. Neste contexto, as empresas que optam pelos mercados externos deparam-se com mais exigências do que se estivessem apenas no mercado doméstico, na medida em que têm de lidar com consumidores, canais de distribuição e concorrentes diferentes.

No presente trabalho, com base na revisão da literatura, foram apresentados sete modelos de internacionalização distintos que apontam em direções diferentes. Estas visões devem, contudo, ser consideradas no seu conjunto como teorias complementares e não de forma isolada, pois a crescente complexidade dos processos de internacionalização já não pode ser explicada recorrendo apenas a um modelo. Com o presente trabalho, podemos concluir que, para suprimir esta lacuna, é necessário encontrar um modelo mais explicativo, com base nos vários contributos, pois os modelos apresentados não se excluem mutuamente.

Para compreendermos o exigente e complexo processo de internacionalização, não podemos apenas olhar para a empresa como entidade isolada e independente, mas sim para as relações que esta estabelece, no seio da rede, com outras entidades tais como fornecedores, clientes, competidores, distribuidores, universidades e laboratórios. A capacidade de estabelecer e gerir estas relações influencia decisivamente o percurso internacional das empresas, pois permite a partilha de conhecimento, de informação, do acesso ao mercado e do desenvolvimento dos produtos. Podemos dizer que a capacidade das empresas em abandonarem as suas fronteiras habituais e empreenderem atividades de cooperação interorganizacional lhes permite sobreviver e aumentar a competitividade. O estabelecimento destas relações privilegia compromissos de médio e longo prazo, exige tempo, disponibilidade e confiança, de modo a reduzir a incerteza quanto ao futuro.

A colaboração entre concorrentes diretos no desenvolvimento de determinados projectos ou áreas para, ao mesmo tempo, concorrerem ativamente a outros níveis é cada vez mais frequente. O paradoxo da coopetição só é possível porque os benefícios são superiores aos riscos. As relações complexas que se estabelecem entre OEM e CM no âmbito das GMVN são um exemplo de coopetição. O primeiro, geralmente sem

unidades produtivas, procura minimizar os custos de desenvolvimento e de produção recorrendo à subcontratação. O segundo tem como objetivo aumentar as suas economias de escala e de conhecimento. Neste âmbito, ambos estão expostos a riscos, como o oportunismo, pelo uso indevido de informação confidencial, ou como o conflito, pela vontade do CM em desenvolver actividades de maior valor acrescentado, aproximando-se da actividade desempenhada pelo OEM.

Observando o caso concreto da empresa em estudo, podemos concluir que a decisão de se integrar ativamente e disponibilizar os seus recursos a elementos da rede, alguns concorrentes directos, influenciou significativamente o seu processo de internacionalização e o grau de exposição aos mercados durante a última década. A aposta da empresa na inovação e no aumento do conhecimento sobre os mercados traduziu-se numa maior e mais adequada oferta, de acordo com as especificidades e necessidades dos mercados. O volume de negócios afeto à unidade industrial cresceu, tal como o volume total de negócios evoluiu positivamente. A qualificação dos colaboradores aumentou significativamente, o que se traduz em mão de obra mais preparada. O número de mercados externos aumentou e o peso relativo do maior mercado externo diminuiu, havendo assim uma menor dependência do mesmo. Existe porém uma excessiva dependência da empresa em relação ao mercado europeu, pelo facto de a empresa não controlar o acesso a novos mercados. O volume total de negócios com a marca própria tem perdido peso, o que a curto prazo poderá colocar a empresa numa situação de dependência em relação a alguns clientes OEM mais importantes. A empresa não deve por isso deixar de produzir a sua marca ou abandonar mercados onde está presente. Podemos concluir que a empresa desenvolveu competências na área da exportação com apoio dos seus parceiros, ao mesmo tempo que sofre com as desvantagens partilhadas pela rede na qual se insere.

Ao nível dos potenciais riscos deste modelo de negócio, comparativamente com outros casos referidos ao longo do trabalho, a empresa em estudo mantém dois cenários aparentemente contraditórios sem que se tenha verificado situações de oportunismo ou de conflito, protegendo-se através de contratos e patentes. O sucesso deste modelo de negócio também depende da capacidade e do modo muito próximo como a empresa

gere as relações com os clientes OEM, sem nunca deixar de investir e apostar no desenvolvimento da sua marca.

Sobre a empresa podemos concluir que revela capacidade em detetar oportunidades e ineficiências ao nível dos nichos de mercado, em apostar na inovação com o objetivo da diferenciação, em adquirir competências e gerar *know-how* de forma autónoma, através da parceria com a Universidade de Aveiro ou por via dos seus clientes.

Relativamente aos objectivos deste trabalho foi possível apresentar e descrever o percurso de internacionalização de uma empresa que passou a disponibilizar os seus recursos industriais aos membros da sua rede que, em alguns casos, são concorrentes directos. É possível concluir que o posicionamento desta empresa permitiu-lhe ganhar autonomia relativamente ao seu processo de internacionalização e alavancar os seus recursos. A decisão colaborativa acaba assim por influenciar decisivamente a competitividade da empresa e a sua trajectória ao longo da última década.

Quanto ao funcionamento das redes industriais globais e em particular à gestão da complexa relação entre OEM e CM não foi possível obter informações que nos permitam definir um modelo de modo a compreendermos como são geridas e mantidas. Neste particular aspecto foi possível destacar as vantagens, desvantagens e riscos, contudo o estudo não permite retirar conclusões, mas apenas lançar pistas para investigação futura.

A literatura sobre a temática da coopetição e da relação entre OEM's e CM's é escassa e pouco explorada, pois as empresas preferem não assumir publicamente a existência destas relações de parceria entre marcas. Em termos de sugestão de pesquisa futura, seria interessante surgirem estudos mais aprofundados sobre outros casos de empresas nacionais e internacionais e perceber de que modo se pode desenhar uma estratégia em termos de processo de internacionalização, com base na partilha de recursos, até com concorrentes e como se gerem as situações de conflito e de interesse entre as partes.

## Referências

- Andersen, O. (1993) "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis," *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, Nº 2, pp. 209-231.
- Arruñada, B.; Vázquez, X.H. (2006) "When your contract manufacturer becomes your competitor", *Harvard Business Review*, Vol. 84, Nº 9, pp. 135-145.
- Axelsson, B.; J. Johanson (1992). "Foreign market entry – the textbook vs. the network view," in B. Axelsson e G. Easton, *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge, pp. 218-234.
- Bengtsson, M., Kock, S. (2000) "Coopetition" in business networks - To cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 Nº 5, pp. 411-426.
- Campos, P.; Brazdil, P.; Mota, I. (2011) "Comparing Strategies of Collaborative Networks for R&D: an agent-based study", working paper 405, Faculdade de Economia do Porto.
- Coviello, N.; Munro, H. (1997) "Network relationships and the internationalisation process of small software firms", *International Business Review*, Vol. 6, Nº 4, pp. 361-386.
- Cuervo-Cazurra, A. (2010) "Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model", *Journal of World Business*, DOI: 10.1016/j.jwb.2010.10.003.
- Chetty, S.; Holm, D.B. (2000) "Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach" *International Business Review*, Vol. 9, Nº 1, pp. 77-93.
- Dunning, J.H. (1988) "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan Journals, Vol. 19, Nº 1, pp. 1-31.

- Eiriz, V.; Areias, J.S. (2008) "Competing through cooperation in international supply networks: A case study from the clothing industry", *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 2, N° 3, pp. 244-261.
- Eisenhardt, K.M. (1989) "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*; Vol. 14, N° 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K.M.; Graebner, M-E. (2007) "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 1, pp. 25-32.
- Faeth, I. (2009) "Determinants of foreign direct investment - A tale of nine theoretical models", *Journal of Economic Surveys*, Vol. 23, N° 1, pp. 165-196.
- Faria, A., Cabecinhas, R. (2007) "Case Study Microplásticos: The way to sustainable growth", in M. von Boom, D. Andriessen, C. Stam (eds) *Sustainable Program in Intellectual Capital Education*, EU Commission.
- Fernandez, A.S. (2010) "Pourquoi coopérer avec un concurrent ?", *Lavoisier – Revue française de gestion*, N° 204, pp. 155-169.
- Gabrielsson, M.; Manek Kirpalani, V.H (2004) "Born globals: How to reach new business space rapidly", *International Business Review*, Vol. 13, N° 5, pp. 555-571.
- Gray, J.V.; Tomlin, B. (2009) "Outsourcing to a powerful contract manufacturer: The effect of learning-by-doing", *Productions and Operations Management*, Vol. 18, N° 5, pp. 487-505.
- Kock, S.; Nisuls, J.; Söderqvist, A. (2010) "Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SME's", *International Business Journal*, Vol. 20, N° 2, pp. 111-125.
- Jankowska, Barbara (2011) "Implications of coopetition for international competitiveness and internationalization of firms: perspective of SME and large companies", *International Journal of Business and Management Studies*, Vol. 3, N° 1, pp. 49-58.

- Jansson, H.; Sandberg, S. (2008) "Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region", *Journal of International Management*, Vol. 14, Nº 1, pp. 65-77.
- Johanson, J.; Mattsson, L.G. (1998), "Internationalization in industrial systems – A network approach", in Hood, N. e Vahlne, J.-E. (Eds.), *Strategies in Global Competition*, New York: Croom Helm, pp. 287-314.
- Johanson, J.; Vahlne, J.E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, pp. 23-32.
- Johanson, J.; Vahlne, J.E. (1990) "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, Nº 4, pp. 11-24.
- Johanson, J.; Vahlne, J.E. (2009) "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, Nº 9, pp. 1411-1431.
- Johanson, J.; Vahlne, J.E. (2010) "Markets as networks: implications for strategy-making", *Journal of the Academy of Marketing Science*, DOI: 10.1007/s11747-010-0235-0.
- Lin, B.W. (2004) "Original equipment manufacturers (OEM) manufacturing strategy for network innovation agility: The case of Taiwanese manufacturing networks", *International Journal of Production Research*, Vol. 42, Nº 5, pp. 943-957.
- Lin, H.C.; Hou, S.T. (2010) "Managerial lessons from the east: An interview with Acer's Stan Shih", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, Nº 4, pp. 6-16.
- Lorga, S. (2003) *Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias*, Lisboa, Verbo.
- Luo, Y. (2007) "A coopetition perspective of global competition", *Jornal of World Business*, Vol. 42, Nº 2, pp. 129-144.

- Mattsson, L.-G.; (2000) “Merger waves and contemporary internationalization of firms and markets“ Artigo apresentado na 16ª Conferência anual do IMP, Bath, Reino Unido, Setembro.
- McDougall, P.P.; Shane, S.; Oviatt, B.M. (1994) “Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research” *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, Nº 6, pp. 469-487.
- Monroy, C.R.; Vilana Arto, J.R. (2010) “Analysis of global manufacturing virtual networks in the aeronautical industry”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 126, Nº 2, pp. 314-323.
- Moosa, I. A. (2002), *Foreign Direct Investment: Theory, Evidence and Practice*, Palgrave, UK, pp. 41-42.
- Osarenkhoe, A. (2010) “A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation - A coopetition strategy” *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 17, Nº 3-4, pp. 201-221.
- Oviatt, B.M.; McDougall, P.P. (2005) “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, Nº 1, pp. 29-41.
- Peters, L.D.; Johnston, W.J.; Pressey, A.D.; Kendrick, T. (2010) “Collaboration and collective learning: Networks as learning organizations”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 25, Nº 6, pp. 478-484.
- Sasi, V.; Arenius, P. (2008) “International new ventures and social networks: Advantage or liability?”, *European Management Journal*, Vol. 26, Nº 6, pp. 400-411.
- ABC Group 2006 annual report
- ABC Group 2007 annual report
- ABC Group 2008 annual report
- ABC Group 2009 annual report
- ABC Group 2010 annual report
- ABC Portugal, S.A., 2009 Relatório e Contas

- ABC Portugal, S.A., 2010 Relatório e Contas
- ABC Portugal, S.A., 2011 Relatório e Contas
- Tight, M. (2010) “The curious case of case study: A viewpoint”, *International Journal of Social Research Methodology*, Vol 13, Nº 4, pp. 329-339.
- Vilana Arto, J.R.; Monroy, C.R. (2009a) “Let others manufacture! Towards a new manufacturing framework” *Intangible Capital*, Vol. 5, Nº 4, pp. 347-369.
- Vilana, J.R.; Monroy, C.R. (2009b) “Structure and relationships within global manufacturing virtual networks”, *Intangible Capital*, Vol. 5, Nº 2, pp. 152-168.
- Vilana, J.R.; Monroy, C.R. (2010) “Influence of cultural mechanisms on horizontal inter-firm collaborations”, *Journal of Industrial Engineering and Management*”, Vol. 3, Nº 1, pp. 138 – 175.
- Wang, H.W.; Wu, M.C. (2012) “Business type, industry value chain, and R&D performance: Evidence from high-tech firms in an emerging market”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 79, Nº 2, pp. 326-340.
- Whitelock, J. (2002) “Theories of internationalization and their impact on market entry”, *International Marketing Review*, Vol. 19, Nº 4, pp. 342 – 347.
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, 4ª edição - London: SAGE.



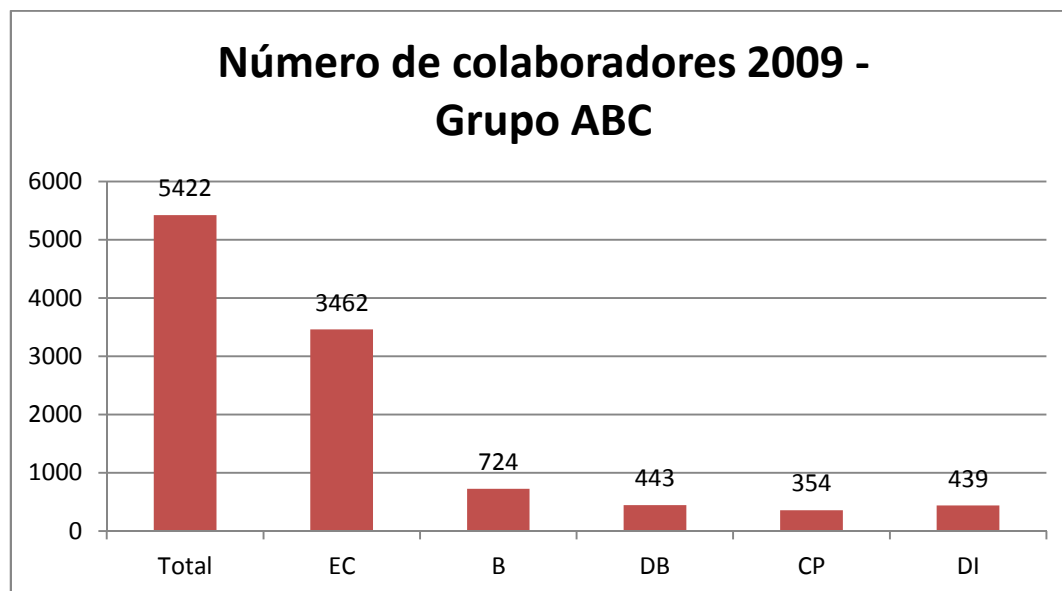
## Anexos

### Anexo A – Mapa da rede mundial de delegações – Grupo ABC 2009



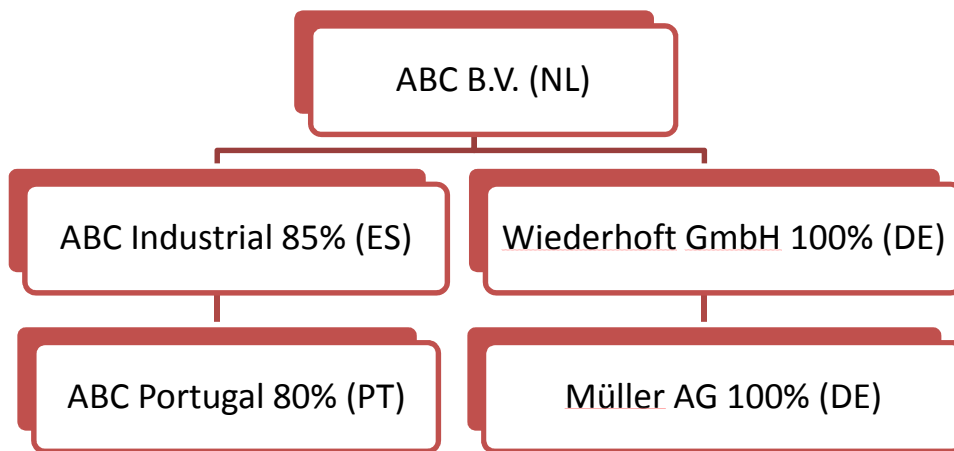
Fonte: <http://www.abc.com/html/pt/about/international.php> (acedido em 7 de Fevereiro 2011)

### Anexo B – Colaboradores por área de negócio – Grupo ABC 2009



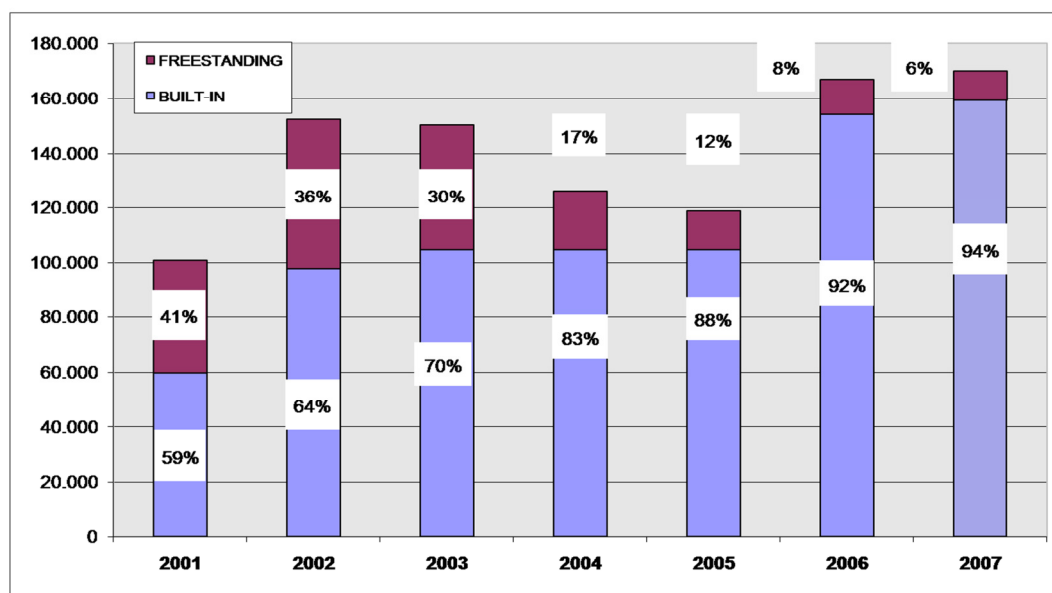
Fonte: <http://www.abc.com/html/pt/about/international.php> (acedido em 7 de Fevereiro 2011)

### Anexo C – Organograma – Grupo ABC 2009



Fonte: <http://www.abc.com/html/pt/about/international.php> (acedido em 7 de Fevereiro 2011)

### Anexo D – Evolução da produção de F por plataforma



Fonte: ABC Portugal, S.A.

Anexo E – Evolução das habilitações literárias dos colaboradores da ABC Portugal, S.A.

Habilitações Literárias											
	2006		2007		2008		2009		2010		
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	
Inferior ao 1.º ciclo ensino básico	8	1	1	1	2	1	2	1	1	0	
1.º ciclo do ensino básico	20	13	18	14	18	11	14	10	13	8	
2.º ciclo do ensino básico	24	42	23	45	18	33	20	29	20	31	
3.º ciclo do ensino básico	28	39	24	61	30	88	29	74	23	89	
Ensino Secundário	18	23	19	29	18	47	18	48	19	66	
Ensino Superior Iníciate Profissional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ensino Superior Politécnico	0	0	5	7	4	7	5	8	6	5	
Ensino Superior Universitário	23	11	19	9	21	12	21	15	20	18	
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>139</b>	<b>108</b>	<b>162</b>	<b>110</b>	<b>189</b>	<b>109</b>	<b>140</b>	<b>106</b>	<b>215</b>	

Notas:  
Dados a 31 Dezembro de cada ano  
Dados do Balanço Social

Fonte: ABC Portugal, S.A.

## **Anexo F – Entrevista ao Diretor do Departamento de Investigação e Desenvolvimento**

**Entrevista realizada, no dia 10 de Abril 2012, ao Eng.º AS , diretor do Departamento de Investigação e Desenvolvimento da ABC Portugal.**

### **A empresa**

**- Qual é o atual volume de negócios da ABC Portugal e qual o número de funcionários?**

Em 2011 o volume de negócios foi de 65M€, tendo decrescido 6,3% em relação ao ano anterior. Em termos de funcionários houve um ajustamento ao passarmos de 323 para os atuais 310 colaboradores.

**- Mesmo considerando alguma retração nos anos recentes, a empresa cresceu na última década, a que se deve este crescimento?**

Há cerca de dez anos decidimos apostar fortemente na exportação, para diminuir a dependência do mercado doméstico e do mercado espanhol, que absorviam praticamente todo o volume de negócios. Em segundo lugar, também aumentamos significativamente a nossa oferta e as nossas competências para chegar a mais clientes.

**- O que mudou ao nível da oferta?**

O F tem sido o nosso principal produto há mais de uma década. Quando começamos a produzir tínhamos apenas uma plataforma tecnicamente simples. Com a presença de outros fabricantes, principalmente asiáticos, tivemos de inovar e alargar a oferta de plataformas de encastre. Desde 2005 passamos a ter outros produtos, direcionados para nichos de mercado, tais como GA e FV, sempre pensando nos mercados do norte da Europa, do norte da América e Oceânia.

**- Até que ponto foi importante ajustar a oferta para manter e conquistar novos mercados?**

Esta busca de novas soluções tecnológicas e o trabalho ao nível do design permitiu-nos sobreviver, que de outro modo, não teria sido possível. Neste momento somos uma das últimas três fábricas que restam na Europa a produzir este produto.

**- Passaram então a ter uma oferta com maior valor acrescentado?**

Sem dúvida, hoje em dia temos mais plataformas que nos permitem oferecer mais soluções de base. Ao nível da complexidade dos materiais utilizados também evoluímos, como é o caso dos vidros, do aço, do alumínio e não podemos esquecer a aposta que temos feito ao nível da eletrónica, que hoje em dia é extremamente sofisticada. São soluções técnicas muito exigentes, para as quais existem clientes, principalmente nos mercados externos com maior poder de compra.

**- Olhando para as unidades produzidas, entre 2001 e 2007, a produção aumentou 60%. A fatia que corresponde aos modelos de maior valor acrescentado passou de 59% do total de produção para 94% (ver anexo D).**

Exatamente, de uma forma genérica produzem-se mais unidades, principalmente as versões de maior valor acrescentado, porque conseguimos alcançar um segmento de mercado que privilegia um produto diferenciador, de maior valor tecnológico e com design, o que nos permite continuar a ser competitivos.

**- Da produção total qual é a percentagem que é exportada e quais os principais destinos?**

Exportamos aproximadamente 92% da produção e pensamos aumentar ainda mais esta quota, o que é ambicioso. Grande parte das exportações têm como destino os países europeus, nomeadamente Alemanha, Espanha, Itália, Holanda, mas também fora da Europa como é por exemplo o caso do Chile, Venezuela, Tailândia, Malásia e China. Somos também diretamente responsáveis pela comercialização da marca na África Central e no Brasil.

**- Como chegam a esses mercados? Através do grupo, de distribuidores ou diretamente?**

A presença do grupo no mundo, através das subsidiárias, permite-nos chegar a muitos países. Para além disso, ainda conseguimos chegar a outros países através dos nossos clientes OEM. A empresa não atua diretamente no terreno, junto do cliente final.

### **O modelo de negócio OEM**

#### **- O negócio OEM já existe há algum tempo? Que novos mercados permitiu abrir?**

Sim, há alguns anos optamos com sucesso por esta nova área de negócio, nomeadamente no que diz respeito ao acesso a determinados mercados externos onde o grupo não chega ou não tem uma presença muito relevante. Ainda recentemente e através dos nossos clientes OEM conseguimos chegar a importantes mercados na Europa como a Suécia e Dinamarca e fora da Europa como a Austrália, a Rússia e os EUA.

#### **- Como caracteriza este tipo de cliente?**

Estes clientes terceiros são marcas bastante conhecidas dos consumidores, alguns à escala global, que optaram por deixar de ter unidades produtivas próprias, por não conseguirem ter escala suficiente. É um cliente muito exigente a todos os níveis, bastante conhecedor do que pretende tanto ao nível técnico como comercial, o que nos obriga a um acompanhamento e inovação permanente.

#### **- O que procuram estes clientes OEM?**

Da nossa parte eles procuram principalmente flexibilidade, proximidade, acompanhamento, qualidade, minimizar os elevados custos de desenvolvimento e um *time-to-market* muito curto. Assim, podem concentrar-se em outras atividades que dominam como o marketing e os canais de distribuição próprios.

#### **- Quais são as vantagens em trabalhar com este tipo de cliente?**

Eles permitem-nos o acesso ao mercado, ter ganhos de escala e acesso ao conhecimento, nomeadamente ao nível dos requisitos técnicos e legais para determinados mercados. Porém, é necessário referir que relativamente à nossa marca controlamos a investigação e desenvolvimento, o marketing e o serviço após-venda.

**- Em que ano é que a empresa deu início ao negócio OEM e em que contexto surgiu esta oportunidade?**

Começamos em 1999 com a empresa polaca Wronki. Na altura eles eram fabricantes da marca ABC e necessitavam de F para completar a gama. Como havia e ainda há poucas fábricas na Europa a produzir este produto, contactaram diretamente um dos diretores da ABC Industrial, da qual dependemos, mostrando interesse nomeadamente nos M. Começamos assim a produzir pela primeira vez para uma marca que não era a nossa.

**- Nessa altura quais eram os principais objetivos definidos pela empresa para o OEM? Nomeadamente onde pretendiam chegar com este negócio?**

Nunca tivemos em mente iniciar um negócio OEM, pois sempre pensamos produzir exclusivamente para a nossa marca. Como referi o contacto aconteceu fortuitamente, através de uma conversa informal. Aceitamos porque também eram nossos fornecedores, ou seja porque havia uma colaboração e porque tínhamos os recursos necessários.

**- Houve desde início alguma estratégia estabelecida ou os contactos foram acontecendo de forma aleatória?**

No início não houve uma estratégia concreta para este negócio. Os clientes foram surgindo com o passar dos anos e de forma aleatória. Fomos conquistando mercado e protagonismo um pouco à custa do passa a palavra, contudo em 2004 definimos este negócio como estratégico para a empresa e passamos a olhar para o mesmo de outra forma. Começamos a estabelecer contactos em feiras internacionais e desde essa altura que conseguimos aumentar o nosso volume de negócios todos os anos.

**- Que momentos foram decisivos para o sucesso deste negócio?**

Creio que posso destacar dois momentos. O primeiro quando começamos a colaborar diretamente com a Wiederhoft. Uma marca de elevado prestígio que foi adquirida pelo grupo ABC em 1999. O *input* desta marca é muito positivo, pois está direcionada para um segmento alto, de muita exigência e obrigou-nos a inovar bastante. O segundo foi quando em 2004 conquistamos o cliente alemão Brune, que pelo conhecimento que

detinha, pelos laboratórios de ensaio e técnicos especializados, mostrou ser um parceiro vital.

Ambos permitiram a aquisição de conhecimento sobre novas plataformas, funcionalidades e tendências. Sem esta colaboração tão próxima teríamos necessitado de mais tempo e os custos seriam mais elevados.

**- Alguns estudos recentes referem que as empresas que optam por uma estratégia de coopetição procuram principalmente novos mercados, reduzir os seus custos, aumentar a produtividade e obter conhecimento. Considerando o momento atual o que procura a empresa?**

Fundamentalmente a empresa continua a procurar novos clientes para conseguir aceder a novos mercados e canais. O objetivo é diversificar o mais possível e finalmente aumentar o volume de produção. Naturalmente que preferimos clientes que nos permitam desenvolver novos projetos, novas tipologias de produto, com os quais podemos colaborar e evoluir ao nível do conhecimento e da informação.

**- Como se estabelecem esses contactos hoje em dia? Existe algum plano ou estratégia de acordo com os recursos que dispõem ou procuram ter?**

Visitamos feiras internacionais e neste sector os intervenientes estão bem informados sobre os diferentes atores e mercados. A este nível os contactos acontecem maioritariamente por indicação, ou recomendação. São raros os contactos que surgem fortuitamente como há alguns anos atrás, embora também aconteçam.

**- As relações que se estabeleceram na fase inicial acabaram por ser decisivas para o sucesso atual?**

Sim, sem dúvida. Com o passar do tempo o sucesso que nós tivemos com algumas marcas, nomeadamente alemãs, acabou por ser o cartão de visita para conseguir aceder a outros clientes ainda mais exigentes. O nível de exigência vai subindo e nós apostamos nas relações, na confiança entre as partes. É ao nível do serviço que nos temos de destacar, pois este cliente procura soluções válidas, com qualidade e num espaço de tempo muito curto, ou seja ele tem de se sentir ouvido e acompanhado.



**- De que modo foram importantes?**

Foram muito importantes numa primeira fase, pois permitiram a internacionalização, obter informações de diferentes mercados e lançar as bases do negócio. E hoje em dia continuamos a contar com eles.

**- E os clientes mais recentes? Em que se distinguem?**

Trata-se normalmente de um processo longo, que demora pelo menos três a quatro anos em que é preciso investir bastante numa fase inicial. Felizmente conseguimos chegar recentemente a um conjunto de clientes muito importantes que são verdadeiros *players*. Caracterizam-se acima de tudo pela dinâmica, que tem permitido desenvolver um elevado número de produtos e versões, num espaço de tempo curto. Isto só é possível porque existe confiança mútua.

**- Como caracteriza estas relações? Para além da confiança mútua e de uma postura colaborativa, o que é importante?**

Existem vários graus de envolvimento em função também do tipo de cliente. Alguns clientes estão connosco há vários anos e a colaboração foi evoluindo naturalmente. São relações bastante estáveis, sólidas e transparentes. Sem dúvida que a confiança e a abertura para o diálogo são a base, que só é possível quando se pensa a longo prazo.

**- Alguns destes clientes acabam por ser também concorrentes em alguns mercados onde o grupo está presente. Como se gerem estas relações aparentemente contraditórias e sensíveis?**

São efetivamente situações que podem acontecer. Têm de ser geridas caso a caso em função do tipo de cliente, do seu potencial, de como a relação foi evoluindo e do potencial do mercado que está ser discutido. São situações que são negociadas com muita atenção. Acima de tudo temos de perceber as necessidades dos clientes e procuramos chegar a um compromisso. Todos têm de ganhar.

**- Este paradoxo, de colaboração entre concorrentes, só é possível porque os benefícios são superiores aos riscos. Confirma?**

Numa perspetiva de médio e longo prazo, enquanto os benefícios forem maiores do que os riscos a relação é benéfica para as partes. Não podemos pensar somente nos riscos, pois eles existem sempre, nem no imediato.

**- Quais os principais benefícios e quais os principais riscos?**

Os principais benefícios no nosso caso são as economias de escala e de conhecimento, que nos permitem economizar tempo e custos e assim atuar rapidamente. Os principais riscos são a transferência de conhecimento e de tecnologia para terceiros, que podem por exemplo replicar um desenvolvimento nosso.

**- Acabam então por colaborar e concorrer ao mesmo tempo com os vossos clientes?**

Correcto, podemos colaborar no desenvolvimento de um novo *hardware*, reduzindo custos de desenvolvimento, e depois concorrer no mesmo mercado junto do cliente final. Temos clientes mais fortes ao nível do *design*, outros na parte do desenvolvimento ou no controlo de qualidade. Cada um tem as suas valências, que combinadas permitem atingir outro tipo de resultados.

**- Acha que desta forma a empresa consegue atingir outro nível de competitividade, que sozinha não seria possível?**

Sem dúvida, tanto eles como nós necessitaríamos de mais tempo e de mais recursos para atingir os mesmos resultados. Todos acabam por ganhar. A empresa tornou-se mais competitiva em quase todas as áreas, desde os processos produtivos, à investigação e ao desenvolvimento.

**- Existem vários casos de colaboração entre empresas do mesmo sector. A Lenovo, empresa da área da informática, iniciou a sua atividade como produtora da IBM. Abandonou a atividade, por não conseguir gerir a situação. A Acer ao perceber o potencial risco entre os clientes OEM e a sua marca própria, decidiu criar uma *spin-off*. Como vê estes casos? Existe potencial risco entre a empresa e os clientes atuais e como são geridos?**

Cada caso é um caso. Até hoje, o modelo de negócio que temos tem funcionado bem. Cada uma das partes percebe que tem mais vantagens em continuar a colaborar do que desvantagens. Enquanto for vantajoso para as partes vamos prosseguir como temos feito. Como existe sempre o risco de alguns clientes se decidirem por outro caminho, não é possível prever o futuro. Só nos resta adaptar e ir gerindo as situações que vão surgindo.

**- Não exclui portanto qualquer alteração ao cenário atual? Ou seja criar uma *spin-off* ou passar a ter apenas a marca própria como a Lenovo, são possibilidades?**

Não creio que algum destes cenários possa ser uma realidade a curto prazo na nossa empresa. Ter atualmente apenas a marca própria não permitia atingir economias de escala suficientes para garantir a viabilidade da unidade produtiva, partir para a criação de uma *spin-off* não traria qualquer vantagem adicional, pois os custos de estrutura seriam mais elevados. Porém, tudo pode mudar.

**- Nestas relações de profunda colaboração e troca de informações, existe o risco de haver comportamentos oportunistas. Já houve situações destas? Como lidaram com essas situações?**

Esse risco existe sempre e não pode ser descurado, porque a informação sobre mercados e produtos é muito valiosa. Felizmente, até hoje não houve uma situação que se possa caracterizar como tendo havido um comportamento oportunista, que nos tenha causado algum dano sério. Naturalmente existe sempre uma ou outra situação em que alguém se tenta antecipar, ou gerir o tempo a seu favor, mas são situações que acabam por se resolver e controlar. O diálogo e o bom senso acabam por prevalecer.

### **Parcerias – transferência tecnológica**

**- Tem havido relações de parceria no desenvolvimento de projetos inovadores? Pode dar algum exemplo?**

Sim, tem havido projetos comuns nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de novas tipologias de produto tal como foi o FV e a GA. Como já foi referido alguns clientes possuem um *know-how* muito importante que resulta do facto

de terem laboratórios de ensaio e também conhecimento profundo das especificidades de alguns mercados, nomeadamente ao nível da certificação dos produtos.

**- Existe transferência de tecnologia entre os vários elementos da rede? Pode dar exemplos?**

Os exemplos que referi anteriormente são claramente situações em que houve transferência de tecnologia, mas também de conhecimento. O tipo de colaboração que temos desenvolvido possibilita estas situações. Por vezes, incorporamos essa tecnologia ou conhecimento adquirido nos nossos produtos, outras vezes acontece o inverso e são os clientes a beneficiar desta situação.

**- Como é que a empresa gera conhecimento?**

Uma forma de gerar conhecimento é através de protocolos com a Universidade de Aveiro, o que já acontece há mais de 20 anos. Os nossos quadros vão à Universidade e o contrário também sucede. Temos reuniões regulares e testamos soluções nos nossos laboratórios. Determinados ensaios são analisados com alguns clientes.

**- Como é que empresa se protege contra o oportunismo? Através de patentes?**

Facilmente podemos encontrar produtos semelhantes, que por vezes podem indiciar uma tentativa de decalque das nossas referências. Para as empresas que apostam na inovação, no desenvolvimento e que investem muitos recursos humanos e financeiros, como é o caso da nossa, acaba por ser necessário e quase obrigatório proteger o nosso esforço.

Apesar de ser um processo demorado e dispendioso, recentemente optamos pela primeira vez por patentear alguns componentes críticos dos nossos produtos. Ainda assim foi detetada recentemente a tentativa de uso indevido de um desses componentes, por parte de uma marca italiana. A razão está do nosso lado, mas o processo ainda está a decorrer.

**- Para além dos clientes OEM existem parcerias que possibilitem a aquisição e partilha de conhecimento?**

Temos vários fornecedores estratégicos com os quais trabalhamos em projetos inovadores, o que nos permite partilhar os elevados custos de desenvolvimento. Esta situação ocorre particularmente ao nível da eletrónica. É um componente muito importante que tem custos de desenvolvimento elevados.

**- Alguns autores referem que os lucros das empresas estão diretamente ligados ao volume de conhecimento que estas detêm. De que forma a empresa tem procurado gerar conhecimento?**

- Apostamos na formação contínua. A qualificação dos colaboradores aumentou significativamente nos últimos anos e promovemos intensivamente a ligação às Universidades, nomeadamente Aveiro e Coimbra. Trabalhamos intensivamente as relações com os fornecedores internacionais, visitamos as feiras do sector e marcamos presença em conferências internacionais.